

E3

E3 – Revista de Economia, Empresas e
Empreendedores na CPLP

2015 Volume**1** Número**1**

Semesral | *Biannual*

ISSN (print): 2183-380X

<http://www.revistae3.com/>



FREEDOM CAPITAL

GESTÃO DE ATIVOS

Diretor

Doutor Eduardo Manuel de Almeida Leite, CEPES, Porto, Portugal; SOEBRAS, Brasil

Editor PT

Doutor Carlos Machado Santos, UTAD, Portugal

Editor Adjunto

Doutora Amélia Cristina Ferreira-da-Silva, Instituto Politécnico do Porto, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, CEPES, CECEJ.

Editor AO

Mestre Benjamim M'Bakassy, Angola

Editor BR

Doutora Kimberly Marie Jones, Associação Educativa do Brasil (SOEBRAS), Brasil

Conselho Científico

Doutor Fernando Oliveira Tavares, Universidade Portucalense Infante D. Henrique, Portugal

Doutora Simone Valéria Dias Souto, Brasil

Doutor José Manuel Teixeira, Instituto Politécnico do Cávado e do Ave, Portugal

Conselho Editorial

Mestre Igor Rainez Cruz, Faculdades Integradas do Norte de Minas - Funorte, Brasil

Mestre Maria Lina de Santana Freitas, Faculdade Promove de Janaúba, Brasil

Mestre thiago henrique Alves de Souza, Faculdades Integradas do Norte de Minas-Funorte, Brasil

Mestre Leonardo Augusto Couto Finelli, Faculdades Unidas do Norte de Minas - FUNORTE
Faculdades de Saúde Ibituruna - FASI, Brasil

Mestre Árlen Almeida Duarte de Sousa, Faculdades Integradas do Norte de Minas -
FUNORTE, Brasil

Mestre Andrey George Souza, Faculdades Unidas do Norte de Minas - FUNORTE
Universidade Estadual de Montes Claros - UNIMONTES Prefeitura Municipal de Montes
Claros

Mestre Gisela Filipa Ferreira, Universidade de Trás os Montes e Alto Douro, Portugal

Mestre Rui Miguel Pinho, Universidade Federal Rio de Janeiro - UFRJ, Brasil

Mestre Frederico Bida Oliveira, Faculdades Integradas do Norte de Minas, Brasil

Mestre Wiliam Toneli Da Silva, FUNORTE / SOEBRAS, Brasil

Mestre Fábio Augusto Martins, Uniaraxá - Centro Universitário do Planalto de Araxá (Brasil)
UTAD - Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Portugal

Redator PT

Mestre Eduarda Pinto, FADEUP

Redator BR

Mayze Liduário Vargas, ASSOCIAÇÃO EDUCATIVA DO BRASIL – SOEBRAS

Ficha Técnica

ISSN (print): 2183-380X

Periodicidade: Semestral (janeiro, julho)

Propriedade/Editora: Eduardo Manuel de Almeida Leite – Freedom Capital, Gestão de Ativos, Ltda.

Contatos

Telefone: +55 (38) 3216-0289

e-mail: diretor@revistae3.com

Endereço para correspondência:

E3 – Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP.

Rua Padre Eugénio, 241A, Bairro Melo,

CEP: 39.401-083 - Montes Claros-MG

Estatuto Editorial

I – A E3 – Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP, conhecida também pelas formas abreviadas de E3 ou Revista E3, é uma publicação periódica gerida pela *Freedom Capital*, Gestão de Ativos, Ltda.

II – Sob o lema de Fenando Pessoa: “A minha pátria é a língua portuguesa”, a E3 é uma publicação para difusão de ciência em português, vocacionada para a lusofonia e para os países da CPLP.

III – A linha editorial da E3 centra-se na área dos negócios, transversal a disciplinas como a economia, gestão, contabilidade, finanças, recursos humanos, marketing, entre outras.

IV – A E3 tem por missão fomentar a ciência em português para o sector dos negócios, como forma de estimular o empreendedorismo e os negócios entre as economias dos países da CPLP.

V – A E3 é editada semestralmente, em papel, em Portugal e, quando se justificar, na CPLP, e disseminada no resto do mundo através da internet.

VI – A E3 terá aproximadamente 80 a 100 páginas de formato A4 e uma tiragem em papel inferior a 1.000 exemplares.

VII – A E3 destina-se a professores, investigadores, estudantes e profissionais, nacionais ou estrangeiros, desde que com interesses empresariais na CPLP.

VIII – A E3 apresenta um corpo editorial técnico e científico, aberto a académicos, investigadores, profissionais e executivos de organizações e empresas relacionadas com a atividade empresarial na CPLP, tais como: CEOS, CFO, entre outros.

IX – A E3 publica artigos do tipo: original, de revisão e de opinião.

X – A E3 publica em português, podendo excecionalmente apresentar artigos noutra língua, desde que se trate de uma língua reconhecida internacionalmente no meio académico e em negócios, como por exemplo: inglês.

XI – E3 pretende promover o intercâmbio de ideias, experiências e projetos entre os autores, empreendedores e o mercado empresarial, contribuindo para a reflexão dos negócios na CPLP e para a sua ligação com a sociedade.

Editorial

Editorial

Eduardo Manuel de Almeida Leite

..... 1

Relevância e influência dos *Stakeholders* dos Hospitais Filantrópicos e Religiosos

Relevance and Influence of the Stakeholders in Religious and Philanthropic Hospitals

Fábio Augusto Martins; Amélia Cristina Ferreira-da-Silva; Carlos Machado-Santos

..... 5

O Mfûmu e o Lûmbu: Uma nova perspectiva angolana sobre liderança

The Mfûmu and the Lûmbu: A new Angolan perspective on leadership

Benjamim Adérito da Silva Mosquito M'Bakassy

..... 17

Técnicas de PNL aplicadas em treinamento de líderes

NLP Techniques Applied in Training Leaders

Moabe Erasto dos Reis Fonseca; Thiago Henrique Alves de Souza; Frederico Bida de Oliveira

..... 23

Impacto da crise económica em Portugal: Caos, previsões e conservadorismo

Impact of the Economic Crisis in Portugal: Chaos, Forecasts and Conservatism

Eduardo Manuel de Almeida Leite

..... 43

Implicações no Capital Próprio da Atual Contabilização dos Subsídios Relacionados com Ativos. Evidência de uma Amostra de Empresas do Setor Agrícola Português

Implications on Financial Autonomy Resulting from the Current Accounting System on Grants Related to Assets: Evidence from a Sample of Portuguese Agricultural Businesses

José Manuel Teixeira; Amélia Ferreira-da-Silva; Maria José Dos-Santos

..... 49

Editorial

Editorial

Eduardo Manuel de Almeida Leite

“A minha pátria é a língua portuguesa” (Fernando Pessoa)

O português começou por ser uma língua de ciência, quando a ciência moderna despontou, designadamente nos séculos XV e XVI. Foi nessa mesma época que os Portugueses empreenderam os descobrimentos marítimos. Foram precisas ciência e tecnologia para descobrir os caminhos do Oriente. A ciência para orientar os barcos pelos astros no alto mar. A técnica para aperfeiçoar o barco mais usado – a caravela – e para levar a bordo instrumentos que permitiam a localização no mar – o astrolábio.

Neste âmbito, destaca-se, porventura, o maior cientista português de todos os tempos, Pedro Nunes. Pedro Nunes foi matemático e “cosmógrafo-mor” do rei D. João III, no século XVI, associado à Universidade de Coimbra, uma das mais tradicionais e bem conceituadas universidades da Europa – fundada no final do século XIII – sendo as suas bibliotecas autênticos templos de referência mundial do conhecimento científico dos descobrimentos.

Outro nome de destaque é D. João de Castro. D. João de Castro foi importante pelo trabalho desenvolvido no âmbito da cartografia e da ciência, tendo ascendido a Vice-Governador da Índia. Escreveu em Português três célebres Roteiros da Índia, um dos quais encontra-se na Biblioteca Geral da Universidade de Coimbra. Descreveu, também, o desvio da agulha da bússola em certos lugares da costa onde havia metais, como o cabo das Agulhas em África. O seu nome está perpetuado no Banco de João de Castro, um vulcão submarino nos Açores que, no século XVIII, originou uma ilha temporária.

Se a ciência abriu caminho para os descobrimentos marítimos, os descobrimentos, por sua vez, permitiram mais ciência e a revelação de grandes cientistas. Garcia da Orta, médico e botânico, foi disso um exemplo paradigmático, ao escrever em Português em plena epopeia dos descobrimentos. O seu livro intitulado “Colóquios dos Simples e Drogas e Cousas Medicinais da Índia” editado em 1563, escrito na língua portuguesa, é considerado o primeiro tratado de medicina tropical. Não admira, por isso, que tenha alcançado uma forte repercussão na Europa. Os Colóquios foram rapidamente traduzidos para castelhano e para francês. O autor descreve neles espécies botânicas desconhecidas do Ocidente e as suas aplicações farmacológicas. Descreve, também, pela primeira vez a cólera e outras doenças tropicais.

Os descobrimentos potenciaram também uma evolução significativa da economia e dos negócios, estando associados ao nascimento do capitalismo comercial. Surgiram, neste período, diversos instrumentos financeiros para facilitar o câmbio e os negócios internacionais, fruto das necessidades de negociar à distância, garantir pagamentos, imediatos e diferidos, e regular uma intensa atividade comercial e cambial.

Todavia, ao sucesso histórico deu lugar um panorama empreendedor e científico atual completamente diferente. O português deixou de ser uma língua de ciência, sendo totalmente ultrapassado pela língua inglesa. Segundo dados da coordenação de aperfeiçoamento de pessoal de nível superior no Brasil (Capes), os autores de língua portuguesa quando publicam em português em revistas nacionais são, em média, cinco vezes menos citados do que quando publicam em revistas internacionais.

Já quando os autores de língua portuguesa publicam em revistas nacionais, mas em inglês, a média melhora um pouco, sendo, ainda assim, em média, quatro vezes menos citados do que quando publicam em inglês e em revistas internacionais.

Logo, as revistas científicas de países da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP), tanto em português, como em inglês, são menos “cotadas” do que as suas congêneres internacionais de língua inglesa. Neste quadro, a tendência dos autores de língua portuguesa é publicarem em língua inglesa e, de preferência, em revistas internacionais.

Neste contexto, perde a língua portuguesa, perdem também os cerca de 265.000.000 de falantes de português em todo o mundo e os potenciais leitores da língua portuguesa. Com efeito, segundo o Observatório da Língua Portuguesa (OLP), a língua portuguesa coloca-se como a quarta língua mais falada do mundo, atrás do mandarim, do espanhol e do inglês.

Falado nos cinco continentes, o português é a língua oficial de oito países: Angola (21,5 milhões de habitantes), Brasil (202,7 milhões), Cabo Verde (498 mil), Guiné-Bissau (1,7 milhões), Moçambique (25,8 milhões), Portugal (10,6 milhões), São Tomé e Príncipe (193 mil) e Timor-Leste (1,1 milhões). Contudo, só nos casos de Portugal e do Brasil é contabilizada toda a população como falante de português. Em Timor-Leste, por exemplo, apenas 20% dos habitantes falam português, enquanto na Guiné-Bissau são 57%, em Moçambique 60%, em Angola 70%, em Cabo Verde 87% e em São Tomé e Príncipe 91%, revelam os dados do observatório.

Acrescem, ainda, as diásporas, que, juntas, ascendem a quase 10 milhões de falantes de português, incluindo os 4,8 milhões de emigrantes portugueses e três milhões de brasileiros, segundo dados de 2010 do OLP. A língua portuguesa é ainda falada em locais por onde os portugueses passaram ao longo da História como Macau, Goa (Índia) e Malaca (Malásia).

Ainda, segundo o OLP, o português é a língua mais falada no hemisfério sul, com 255 milhões de falantes em Angola, Brasil, Moçambique, São Tomé e Príncipe e Timor-Leste. Entre as línguas europeias, o português surge como a terceira mais falada e um estudo da Bloomberg considera-o a sexta língua do mundo mais utilizada nos negócios.

Em síntese, o português é uma língua com dimensão, riqueza e tradição suficientes para justificar a investigação e ciência. Sem descurar a necessária internacionalização da ciência dos autores de língua portuguesa, sem dúvida sob domínio da língua inglesa, não se deve abandonar a investigação e publicação em português. Na verdade, face ao número significativo de falantes, o português não deve comparar-se a outras línguas menos expressivas, como por exemplo o holandês, cujas publicações científicas têm um impacto científico reduzido se não forem vertidas em inglês.

Neste quadro de enfraquecimento da língua portuguesa, além das perdas em termos científicos, perdem-se também oportunidades económicas significativas. Efetivamente, segundo dados da CPLP, a atividade económica entre os países desta comunidade dos países de língua portuguesa é baixa para o potencial existente. Atualmente, os negócios realizados entre os membros da CPLP são, em média, de US\$ 13 mil milhões de dólares por ano, o que representa pouco mais de 2,3% das negociações totais que estes estados realizam no mundo, valor que gira em torno de US\$ 550 mil milhões de dólares por ano. Enquanto a China, por exemplo, possui trocas comerciais com a Comunidade da CPLP que chegam a representar um volume de US\$ 77 mil milhões de dólares.

Refletindo um pouco mais sobre este mercado da CPLP, concluímos que 50% dos recursos petrolíferos descobertos na última década estão nestes países; em meados deste século, o gás e o petróleo de Angola, Brasil, Guiné-Bissau, Moçambique e São Tomé representaram 30% da produção mundial de hidrocarbonetos, o equivalente à produção atual do Médio Oriente. Acresce a estes valores a produção petrolífera da Guiné Equatorial, o mais recente membro da CPLP, a terceira maior a sul do Sara após a Nigéria e Angola, o país mais rico da África subsariana com 35 mil dólares de rendimento per-capita – semelhante ao do Reino Unido – apesar de 78% dos seus habitantes viverem abaixo do limite da pobreza.

Por estas razões, a língua portuguesa não pode acomodar-se a uma posição de segundo plano. Sendo uma língua de relevo mundial, não é expectável nem compreensível que se posicione como as línguas pouco faladas, como o exemplo já mencionado do holandês ou o esloveno, cujas publicações científicas têm um impacto insignificante se não forem apresentadas em inglês. Dado a dimensão do mercado de língua portuguesa, as universidades da CPLP podem internacionalizar-se, sem precisar necessariamente de ofertar cursos em inglês.

Reforçando esta constatação, note-se que o número de teses brasileiras equivale a 1,6% da produção mundial (2004-2008), um aumento de 0,3% em relação ao período entre 1999 e 2003. O estudo da Royal Society, a academia de ciência britânica, mostra que só a cidade de São Paulo foi do 38º para o 17º lugar entre cidades com mais publicações científicas no mundo. Para o Instituto Camões, o Brasil ocupa os primeiros lugares entre os países ibero-americanos ao nível da produção científica.

O número de universidades tem aumentado em quase todos os países da CPLP, os programas de pós-graduação, financiamentos e publicações também têm aumentado significativamente. As bibliotecas virtuais das universidades do Brasil têm disponibilizado virtualmente dissertações e teses de forma gratuita. Assim, iniciou-se um círculo virtuoso entre produção e acesso como nunca antes constatado.

Apesar de tudo isto, reconhecemos que publicar em inglês é uma das condições atuais para a internacionalização da investigação. Contudo, não será bom para a comunidade científica reduzir a produção e a circulação de conhecimento científico a uma única língua veicular. O latim, por exemplo, foi durante séculos a língua veicular da ciência, acabando relegada para segundo plano, pelo uso do vernáculo. A dinâmica da história ensina-nos que nenhuma língua é, ou será, eternamente dominante. Na verdade, nada nos garante que o inglês seja eternamente a língua da comunicação científica. Infelizmente, os instrumentos de bibliometria científica, tal como estão definidos, não contribuem para o aparecimento de outras línguas científicas, mas sim para o predomínio da língua inglesa. Para tentar inverter esta tendência, seria bom que se incentivasse o aparecimento de novos instrumentos bibliométricos

alternativos e comuns às publicações em língua portuguesa. Os países da CPLP podem e devem desenvolver uma política científica comum, que valorize o português como uma língua científica internacional. Todavia, um tanto surpreendentemente, a Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT), em Portugal, e a Capes, no Brasil, entre outros organismos científicos da CPLP, quase que descartam o português como língua científica, considerando, apenas, de impacto internacional o que é publicado em inglês e por revistas internacionais. Desta forma, apesar das diferenças significativas assinaladas acima, estamos a tratar o Brasil, Portugal e toda a comunidade da CPLP como se tivéssemos a dimensão de um pequeno país.

Assim, caros autores de língua portuguesa, colegas da CPLP, aparentemente não existem grandes estímulos para escrevermos e publicarmos em português. Somos praticamente ignorados em termos científicos, tanto internamente, como ao nível internacional, não pontuamos na carreira docente e de investigação, entre outros aspetos desfavoráveis. Porém, não podemos desistir do português e da nossa identidade cultural, bem como da vantagem que é pertencermos à CPLP. Um facto que não deixa de ser curioso é ser esta, ainda, uma vantagem herdada do empreendedorismo e da ciência do século XVI e dos descobrimentos marítimos. Assim, pese embora partirmos em desvantagem na atual rede da ciência internacional, ainda não perdemos a vantagem comparativa que remonta ao século XVI. É neste quadro que não devemos deixar morrer o português como língua de ciência, o que, a acontecer, será também o início do fim do português como língua.

Por forma a evitar esse fim trágico da língua portuguesa, que seria a sua perda, recordemos as palavras de Miguel Torga a propósito da morte:

“A morte só tem razão quando desistimos diante dela. E foi a morte que nós sempre combatemos, por ofício e devoção, de dia e de noite, até quando tudo parecia perdido. E é ela que temos que continuar a combater, agora dentro de nós, lucidamente, a fingir-lhes as manhas e a crueldade, cordiais, compreensivos e de ânimo disposto a todas as provações. Nós somos o que fomos.”

Podemos acrescentar ao que escreveu Miguel Torga, que, se por variadas razões atualmente não somos o que fomos, pelo menos deveremos ambicionar sermos no futuro o que fomos no passado. Não devemos, por isso, ignorar a nossa história e negligenciar o conhecimento dos nossos antepassados e iniciar algo novo em língua inglesa, que não é nossa, nem dominamos em pensamento, mas apenas em tradução.

É no quadro deste desafio que surge a E3. A nossa missão é contribuir para um relacionamento estreito entre a comunidade científica da CPLP, tendo o português como elemento distintivo e unificador. No domínio da economia, das empresas e dos empreendedores, o objectivo é realizar ações que se traduzam num valor acrescentado para os negócios e na melhoria da qualidade de vida das populações, tendo a E3 como meio difusor.

Agradeço, assim, aos colegas e parceiros que, desde a primeira hora, se dispuseram a aceitar este desafio e a participar nesta difícil missão.

Com os votos de uma boa leitura,

Relevância e influência dos *Stakeholders* dos Hospitais Filantrópicos e Religiosos

Relevance and Influence of the Stakeholders in Religious and Philanthropic Hospitals

Fábio Augusto Martins¹; Amélia Cristina Ferreira-da-Silva²; Carlos Machado-Santos³

¹ E-mail: famart30@hotmail.com;
Universidade Trás-os-Montes e Alto
Douro; Centro Universitário do
Planalto de Araxá – UNIARAXÁ

² E-mail: ameliafs@iscap.ipp.pt;
Institute of Accounting and
Administration of Porto; Centro de
Estudos em Economia, População e
Sociedade – CEPESE, CECEJ

³ E-mail: cmsantos@utad.pt;
Universidade de Trás-os-Montes e
Alto Douro; Centro de Estudos em
Economia, População e Sociedade -
CEPESE

Resumo

Texto resumo texto resumo texto resumo texto resumo texto Partindo da premissa de que o gerenciamento dos stakeholders é fundamental na estratégia das organizações, este artigo tem como objetivo captar a percepção dos trabalhadores dos hospitais filantrópicos religiosos sobre a importância relativa e influência dos diversos stakeholders. Os dados foram recolhidos através de um questionário distribuído nos hospitais de Araxá, MG. Os resultados evidenciaram os médicos, os pacientes e o Sistema Único de Saúde como as principais partes interessadas. Tratando-se de instituições filantrópicas, altamente dependentes de legitimação social e financeiramente frágeis, surpreende a pouca importância reconhecida aos doadores financeiros. Além de proporcionar a identificação dos stakeholders deste tipo específico de organização hospitalar, este artigo explora oportunidades e desafios que se colocam à gestão da relação do hospital com estas partes interessadas.

Palavras-chave: Stakeholders; Hospitais filantrópicos; Organização estratégica.

Abstract

Assuming that the management of stakeholders is key in the strategy of organizations, this article aims to capture the perception of workers in religious charitable hospitals regarding the relative importance and influence of various stakeholders. Data were collected through a questionnaire distributed in hospitals in Araxá, Brazil. The results showed that doctors, patients and the National Health System were considered to be key stakeholders. Considering that these organizations are charities and, thus, financially fragile and highly dependent on social legitimacy, the low priority accorded to financial donors was surprising. In addition to identifying the stakeholders of this specific type of hospital organization, this article explores the opportunities and challenges faced by hospital managers in their relationship with these interested parties.

Keywords: Stakeholders; Philanthropic hospitals; Strategic organization.

Introdução

A gestão dos stakeholders é fundamental para a estratégia organizacional. Uma vasta literatura sobre o assunto apresenta a identificação das partes interessadas como uma etapa fundamental do processo de gestão. Como os hospitais são organizações complexas, muitos são os seus interessados. Os hospitais filantrópicos, dada a sua missão eminentemente social, são organizações particularmente complexas, pois, além dos desafios enfrentados pelas organizações hospitalares em geral, confrontam-se com a escassez de recursos próprios das organizações do terceiro setor. Assim, embora haja um amplo consenso sobre as

partes interessadas dos hospitais em geral, é reconhecido na literatura que cada organização tem seu próprio mapa de stakeholders (Fassin, 2009; Freeman, 1984).

Esta pesquisa tem como objetivo identificar os atores de maior relevância nos hospitais filantrópicos, de origem religiosa, a partir da perspectiva de seus funcionários. Os resultados são representados e interpretados a partir de um gráfico que pretende traduzir a importância relativa e a relação de influência dos interessados com os hospitais.

Este trabalho assume a forma de uma pesquisa essencialmente descritiva. Os dados foram recolhidos através de um inquérito por questionário realizado com trabalhadores dos hospitais de Araxá (MG). Dos 380 questionários distribuídos, apenas 117 foram recebidos e considerados válidos.

Nas seções seguintes procuramos apresentar os fundamentos da teoria dos Stakeholders e evidenciar a sua relevância e aplicabilidade já demonstradas na investigação científica presente na literatura internacional. O método e os procedimentos metodológicos aplicados nesta pesquisa são descritos na secção III, à qual se segue a apresentação e discussão dos resultados. Considerando que nessa pesquisa utilizamos uma amostra pouco representativa, qualquer generalização exige cuidado. Não obstante, embora os dados sejam insuficientes para obter uma matriz completa, cremos que ainda assim o trabalho fornece novos esclarecimentos sobre quem são os grupos de partes interessadas nos hospitais filantrópicos de origem religiosa.

Enquadramento Teórico da Questão de Investigação

A análise das partes interessadas se desenvolveu como uma ferramenta ou conjunto de ferramentas, com diferentes propósitos em sua aplicação nas áreas de política, gestão e implementação de projetos (Brugha & Varvasovszky, 2000). A introdução da perspectiva dos *stakeholders*, no âmbito da gestão estratégica, surgiu em meados da década de 1980 – com a publicação da obra *A Stakeholder Approach to Strategic Management*, por Freeman (1984) – e tem proporcionado um vasto campo de investigação em gestão. A análise das partes interessadas é agora sem dúvida mais importante do que nunca, devido à natureza do mundo cada vez mais interligado (Bryson, 2004). Portanto, o envolvimento dos atores se tornou um tema de grande atenção, tanto na literatura como na prática organizacional (Achterkamp & Vos, 2007). A teoria dos *Stakeholders* afirma que as empresas têm uma responsabilidade social de considerar os interesses de todos os atores afetados por suas decisões de negócios (Avetisyan & Ferrary, 2013). De forma indireta, segundo Tullberg (2013), quase todo mundo pode, realmente, ser visto como afetados por uma organização em algum grau. Mas, se não houver uma contribuição concreta ou se não tiver um papel específico na organização, isso não deve ser considerado suficiente para ser vista como parte interessada.

A elaboração estratégica estabelece como tarefa extremamente relevante, a gestão de interface entre as muitas exigências – às vezes concorrentes – dos diferentes *stakeholders* de uma organização em relação aos seus fins estratégicos (Ackermann & Eden, 2011). Entretanto, como um problema de gestão, a identificação das partes interessadas não tem sido facilmente resolvida (Achterkamp & Vos, 2007; Vos, 2003), especialmente nas organizações complexas continua a ser difícil de concretizar (E W Mainardes, 2010). Qualquer definição de uma parte interessada deve levar em conta as relações interessados-organização (Avetisyan & Ferrary, 2013). Friedman e Miles (2006) apresentaram um resumo de cinquenta e cinco definições de *stakeholders* com um campo de abrangência de setenta e cinco textos

organizados em ordem cronológica. A definição mais antiga é, em muitas vezes, creditado a um memorando interno produzido em 1963 pelo *Stanford Research Institute*. Mas, a que é comumente considerada – pelo menos nos círculos acadêmicos, como texto seminal dos interessados – a definição clássica (Freeman, 1984), determina que um participante de uma empresa possa ser qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar ou ser afetado pela realização dos objetivos organizacionais (Figura 1). As partes interessadas são aquelas que têm relações voluntárias ou involuntárias com a empresa e pode afetá-la dentro do quadro único de contrato implícito ou moral (Avetisyan & Ferrary, 2013).

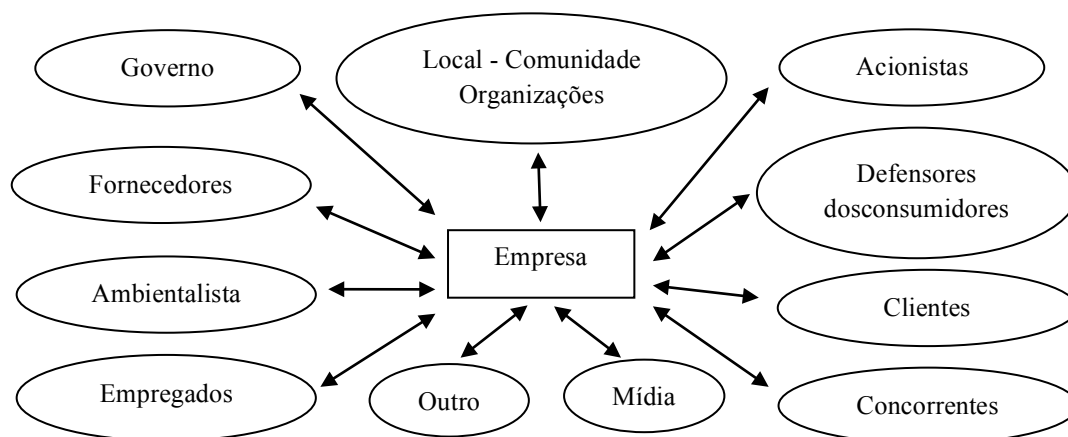


Figura 1. Modelo de participação adaptado de Freeman (1984, p.25)

Então, os *stakeholders* são muitos grupos e organizações de pessoas que estão envolvidas ou são afetadas ou que tenham alguma responsabilidade parcial para agir (Bryson, 2004), entretanto, aqueles que podem afetar uma organização nem sempre são os mesmos que podem ser afetados por ela (Fassin, 2009). Portanto, não há acordo sobre quem são os interessados na organização e a quem os gestores devem atenção (Mitchell, Agle, & Wood, 1997). Por isso não é de esperar uma definição única, universalmente aceita (Kaler, 2002), do que é ser uma das partes interessadas em um negócio, ou seja, uma ideia razoavelmente clara do que se entende pelo termo "*stakeholder*" em relação às empresas. Mahoney (2012) defende que partes interessadas são aquelas que beneficiam ou podem beneficiar com a prosperidade da organização e sofrem ou podem sofrer perdas econômicas quando a organização atravessa problemas de sustentabilidade e/ou sobrevivência.

Mitchell, Agle, e Wood (1997), com o objetivo de definir o princípio de quem e o que realmente importa, deram rumo a uma teoria da identificação das partes interessadas que tem como base a ideia de que a relevância dos interessados pode ser aferida a partir da presença de um ou mais dos três atributos de relacionamento: poder dos interessados para influenciar a empresa, legitimidade do relacionamento do *stakeholder* com a organização e a urgência com que os interessados reivindicam a chamada de atenção imediata por parte do negócio. Portanto, Achterkamp e Vos (2007) argumentam que Mitchell e seus colaboradores focaram na questão de como os gestores escolhem suas partes interessadas e como eles priorizam entre as reivindicações dos interessados concorrentes. A ideia prática básica da teoria das partes interessadas, para Tullberg (2013), é que o sucesso de uma empresa é muito dependente de uma boa

cooperação com as partes interessadas. Do que se segue o conselho para prestar muita atenção para as necessidades e desejos destes *stakeholders*.

Lafreniere, Deshpade, Bjornlund, e Huntera (2013) procuraram entender, através de investigação narrativa, como os atores percebem seus interesses em uma organização e, consequentemente, como decidem influenciá-la. Com isso investigaram a existência ou não de uma desconexão entre a percepção dos gestores de recursos naturais e dos *stakeholders* ao implementarem iniciativas de gestão de transferência de água na província de Alberta, no Canadá. Para isso utilizaram o modelo de Mitchell et al. (1997), como base para investigar os interessados por sua capacidade de se concentrar na identificação, na categorização e na priorização das reivindicações das partes interessadas.

Os interessados também podem interagir, cooperar e formar alianças com outras partes interessadas (um interessado pode persuadir outro mais poderoso para juntar-se a sua reclamação contra uma organização). Neville e Menguc (2006) desenvolveram uma estrutura para compreender e medir os efeitos sobre a organização de interações das partes interessadas concorrentes, complementares e cooperativas, o que eles referem como a multiplicidade das partes interessadas.

Bryson (2004) centra-se especificamente na análise de partes interessadas que possam ser úteis aos gestores públicos, seja para ajudar a sua organização a um melhor desempenho diretamente, ou para ajudar a criar um "ambiente de autorização" que, indiretamente, possa melhorar o desempenho da organização. Seu trabalho está organizado em torno da literatura de gestão estratégica orientada para o setor público.

A gestão de partes interessadas é uma parte essencial do gerenciamento de projetos (Aaltonen, Jaakko, & Tuomas, 2008; Olander & Landin, 2005). Uma atitude negativa pelas partes interessadas em um projeto de construção pode obstruir severamente a sua execução (Olander & Landin, 2005). Aaltonen, Jaakko, e Tuomas (2008), combinaram o quadro de relevância das partes interessadas (Mitchell et al., 1997) com estratégias de influência dos *stakeholders* (Frooman, 1999) para identificar as estratégias que os atores tentam usar para aumentar a sua importância aos olhos do gerenciamento de projetos e, assim, influenciar o resultado, em projetos globais.

Parent e Deephouse (2007) examinaram a identificação dos interessados e a priorização pelos gestores – com base no quadro teórico de Mitchell et al. (1997) – em um estudo de natureza exploratória, utilizando casos comparativos de dois comitês organizadores de eventos esportivos de grande escala, com um foco particular em entrevistas com gestores em três níveis hierárquicos. Concluíram que o nível hierárquico e o papel dos gestores têm efeitos diretos na moderação das partes interessadas sobre a identificação e a importância percebida e que dos três atributos de relacionamento, propostos por Mitchell e seus colaboradores, o poder tem o efeito mais importante sobre a relevância, seguido pela urgência e a legitimidade.

Os *stakeholders* em um negócio devem ter algum tipo de reclamação sobre os serviços dessa organização. Para definições desse tipo que muito inequivocamente importa é que os interessados possam influenciar o funcionamento do negócio de alguma forma (Kaler, 2002). Entretanto, a pesquisa sobre a influência das partes interessadas na identidade organizacional é emergente, ainda há muito a aprender sobre a natureza

das relações entre os gestores e os interessados críticos e sobre o papel desses relacionamentos na construção em curso e redefinição de identidade (Barraquier, 2013).

Crane e Ruebottom (2011) propõem uma adaptação para a teoria das partes interessadas em que os interessados são conceituados com base em sua identidade social. Os *stakeholders* têm sido predominantemente definidos unicamente pela sua função econômica genérica para consumir, investir, fornecer, etc. Tais categorias ignoram a reflexão social, os laços de coesão do grupo, a identidade e a diferença que normalmente formam a base para fazer a reivindicação em relação à empresa. Esse foco enfatiza a necessidade de afastar-se das simplificações oferecidas pela identificação baseada em função de *stakeholder* padrão, tais como empregado, fornecedor, concorrente, etc., para a identificação das partes interessadas, como indivíduos com identidades e interesses específicos. Handelman (2006) apresenta os constituintes da sociedade não como atores secundários que desempenham um papel subserviente aos primários, baseados em transações econômicas das partes interessadas, mas como poder, contratado, atores sociais culturalmente adaptados que se apresentam às empresas uma gama de interesses sociais e econômicos conflitantes.

Achterkamp e Vos (2007) analisaram as potenciais contribuições de sistemas do pensamento crítico, especialmente a noção crítica de fronteira, para resolver o problema da identificação dos *stakeholders*. O que é e quem são incluídos ou excluídos é crucial: a fronteira diferente do sistema pode resultar em uma análise diferente do problema e, conseqüentemente, em diferentes soluções ou alterações. A essência da crítica de fronteira, portanto, é reconhecer, de forma justificada, a inevitável parcialidade.

Gonçalves, Boaventura, Costa e Fischmann (2008) identificaram os *stakeholders* através de entrevistas com profissionais do setor hospitalar no estado de São Paulo. Eles forneceram como sugestão, uma lista das partes interessadas para os entrevistados (Tabela 1), com a opção de inclusão de outros.

Tabela 1. Lista sugestiva dos *stakeholders* do setor hospitalar do estado de São Paulo

1. Indústria Farmacêutica	2. Indústria de Equipamentos Médicos	3. Indústria de Material Médico-Hospitalar	4. Saúde Suplementar
5. Instituições de Pesquisa	6. Ministério da Saúde	7. SUS	8. Médicos
9. Pacientes	10. Sindicatos	11. ONGs	12. Instituições Financeiras
13. Imprensa	14. Concorrentes	15. Associação dos Hospitais do Estado de São Paulo (AHESP), Associação Médica Brasileira (AMB), Associação Nacional Hospitais Privados (ANAP), Conselho Regional de Enfermagem (COREN), etc.)	16. Outros (especificar)

Fonte: Adaptado de Gonçalves et al. (2008, p. 93)

Mainardes, Alves, Raposo, e Domingues (2011) ao identificarem os *stakeholders* das onze Universidades Públicas Portuguesas, optaram por fazê-los de modo empírico, diferentemente – segundo esses acadêmicos – da grande parte dos investigadores, das partes interessadas das universidades, que o fazem a partir da literatura via suposições.

Duggan, Farnsworth, e Kraak (2013), com o objetivo de informar o desenho de uma interface de comunicação multiusuário para a gestão das pescas, identificaram grupos de *stakeholders* funcionais e investigaram dois métodos contrastantes para categorizar as partes interessadas: a categorização intuitiva

– que dependeram da interpretação do alocador e julgamento profissional de cada uma das partes interessadas – e a categorização baseada em evidências – onde as informações de interesse das partes interessadas foram recolhidas a partir de uma análise preliminar da literatura dos interessados, publicamente disponíveis, em que apenas as publicações entre 2007-2012 foram incluídas. Embora não sem limitações, concluíram que a categorização baseada em evidências pode levar a uma categorização das partes interessadas coerente e homogênea, o que minimiza os pressupostos sobre os interesses dos *stakeholders*, pois a confiança na intuição pode ser enganadora.

Schiller, Winters, Hanson, e Ashe (2013) argumentam que as partes interessadas são uma importante fonte de informação na pesquisa em saúde, proporcionando perspectivas críticas e novos *insights* sobre os complexos determinantes da saúde, e embora um rico corpo de literatura envolva a Teoria dos *Stakeholders*, um processo sistemático de identificação das partes interessadas de saúde, na prática, não existe. Esses pesquisadores asseveram, ainda, que a interseção de ambientes construídos e sociais com a mobilidade dos idosos é uma área de pesquisa que é fundamentalmente interdisciplinar e se beneficiariam de uma melhor compreensão na perspectiva das partes interessadas.

Para Grandy (2013), no que tange às organizações sem fins lucrativos, para que possam alcançar o sucesso, há uma exigência de que os seus líderes tenham uma compreensão profunda da natureza complexa das relações das partes interessadas. A mensuração desse sucesso precisa ser multidimensional em termos de natureza e que esteja ligado diretamente à missão e ao contexto organizacional, ao invés de estar baseado apenas em medidas genéricas.

Trapp (2014) procurou obter uma maior compreensão das características centrais da influência das partes interessadas na tomada de decisão estratégica de responsabilidade social, para avaliar a medida em que as práticas de gestão dos *stakeholders*, na realidade, parecem refletir as diversas conceituações ideais de gestão dos interessados apresentados pela teoria. Esta avaliação baseou-se na análise de entrevistas estruturadas em profundidade com gestores de responsabilidade social empresarial de dezasseis líderes da indústria dinamarquesa.

Metodologia

Este trabalho assume a forma de uma pesquisa descritiva. Um inquérito por questionário foi realizado em Araxá/MG. Foram distribuídos 380 formulários aos funcionários dos hospitais filantrópicos, de origem religiosa, a questionar sobre as suas percepções a respeito dos principais grupos interessados nas atividades da organização hospitalar.

O objetivo aqui foi identificar os *stakeholders* mais relevantes partindo de uma visão interna, ou seja, uma perspectiva de dentro para fora sobre os interessados na organização. A técnica metodológica utilizada para mensurar a relevância de cada *stakeholder*, foi a Escala de Diferencial Semântico que, segundo Gil (2009, p. 145) “é uma técnica utilizada para medir o significado atribuído a conceitos, desenvolvida por Osgood, Suci, e Tannenbaum”. A escala contempla cinco níveis, desde: 1 - irrelevante; 2 – pouco relevante; 3 – indiferente; 4 – relevante; 5 – muito relevante. Assim, foi apresentada aos respondentes uma lista sugestiva das partes interessadas, definida em pesquisa anterior, realizada no setor hospitalar no estado de São Paulo (Gonçalves et al., 2008).

Os dados coletados foram depois tratados, apresentados e representados em um diagrama (figura 3) no formato de uma roda, onde o hospital se encontra no centro e os *stakeholders* nas extremidades dos raios, conforme o modelo preconizado por Freeman (1984). O grau de relevância (de acordo com a Escala de Diferencial Semântico) foi definido com base no maior percentual indicado pelos respondentes de cada item da lista das partes interessadas e representado no diagrama em formatos distintos, sendo que quanto maior a elipse e mais perto do centro, mais relevante é o *stakeholder*.

As elipses foram ligadas com setas fortes ou fracas, com uma ou duas pontas indicativas, considerando a relação de influência entre cada grupo de interessados e o hospital. Esta relação foi dividida em 6 categorias:

1. Somente influencia o hospital (só uma seta forte direcionada para o hospital);
2. Mais influencia do que é influenciado pelo hospital (duas setas: uma seta forte direcionada ao hospital e outra seta fraca direcionada ao interessado);
3. Influencia e é influenciado pelo hospital de modo equilibrado (só uma seta forte com as duas pontas indicativas);
4. Mais é influenciado do que do que influencia o hospital (duas setas: uma seta forte direcionada ao interessado e outra seta fraca direcionada ao hospital);
5. Somente é influenciado pelo hospital (só uma seta forte direcionada para o interessado);
6. Não influencia e nem é influenciado pelo hospital (só uma reta de ligação sem pontas indicativas); e
7. Não sabe responder.

Para definir a categoria de relação de influência utilizou como critério a categoria com o maior percentual indicado pelos respondentes.

Apresentação dos resultados

Do total de 380 formulários distribuídos, 117 questionários de retorno, o que equivale a uma taxa de resposta de 31%, pode ser considerado um número interessante. O perfil dos respondentes está demonstrado graficamente na figura 2, onde o destaque ficou para os técnicos em enfermagem com a participação de 31%, seguidos por médicos com 18%, enfermeiros e profissionais do setor administrativo dos hospitais com 16%.

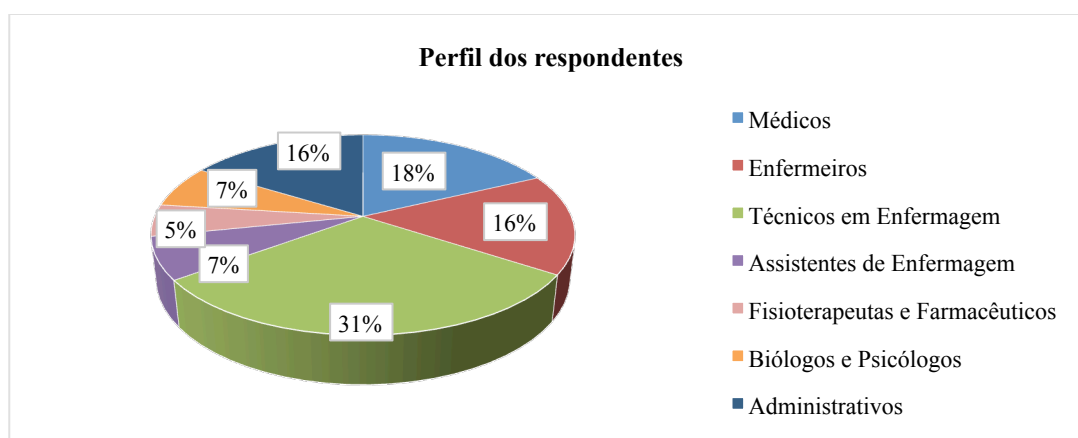


Figura 2: Perfil dos respondentes

O grau de relevância dos *stakeholders* foi classificado na seguinte ordem: médicos, com o maior percentual (83%) de muito importante; pacientes, com o segundo maior percentual (81%) de muito importante; o Sistema Único de Saúde – SUS – com o terceiro maior percentual (65%) de muito importante; seguidos pela Indústria Farmacêutica (57%); Indústria de Equipamentos Médicos (56%); Indústria de Material Médico-Hospitalar (55%); Ministério da Saúde (46%); e Instituições de Pesquisa (45%). O *stakeholder* Saúde Suplementar teve o maior percentual de importante (55%) seguido das Associações (43%), Instituições Financeiras (37%), Concorrentes (32%), ONGs (31%), Imprensa (28%) e Sindicatos (27%). Esses dados resultaram na composição do diagrama (figura 3) em termos de tamanho e proximidade da elipse (*Stakeholder*) em relação ao centro (Hospital).

A relação de influência com maior percentual em destaque, segundo os respondentes, foram apenas duas categorias assim distribuídas:

- Mais influencia do que é influenciado pelo hospital: Ministério da Saúde (29%), SUS (26%) e Sindicatos (21%);
- Influencia e é influenciado pelo hospital de modo equilibrado: Indústria de Material Médico-Hospitalar (56%), Indústria de Equipamentos Médicos (49%), Indústria Farmacêutica (44%), Saúde Suplementar (44%), Médicos (38%), Pacientes (38%), Associações (38%), ONGs (27%), Concorrentes (32%), Instituições de Pesquisa (25%), Imprensa (24%) e Instituições Financeiras (21%)

Os resultados possibilitaram a construção de um diagrama representativo apresentando o mapa dos *stakeholders* (figura 3).

Os grupos interessados que os respondentes tiveram maior dificuldade para identificar a relação de influência com o hospital foram a imprensa, os concorrentes, as associações e as instituições financeiras, com a indicação de 30%, 26%, 24% e 23%, respectivamente, da opção não sabe responder.

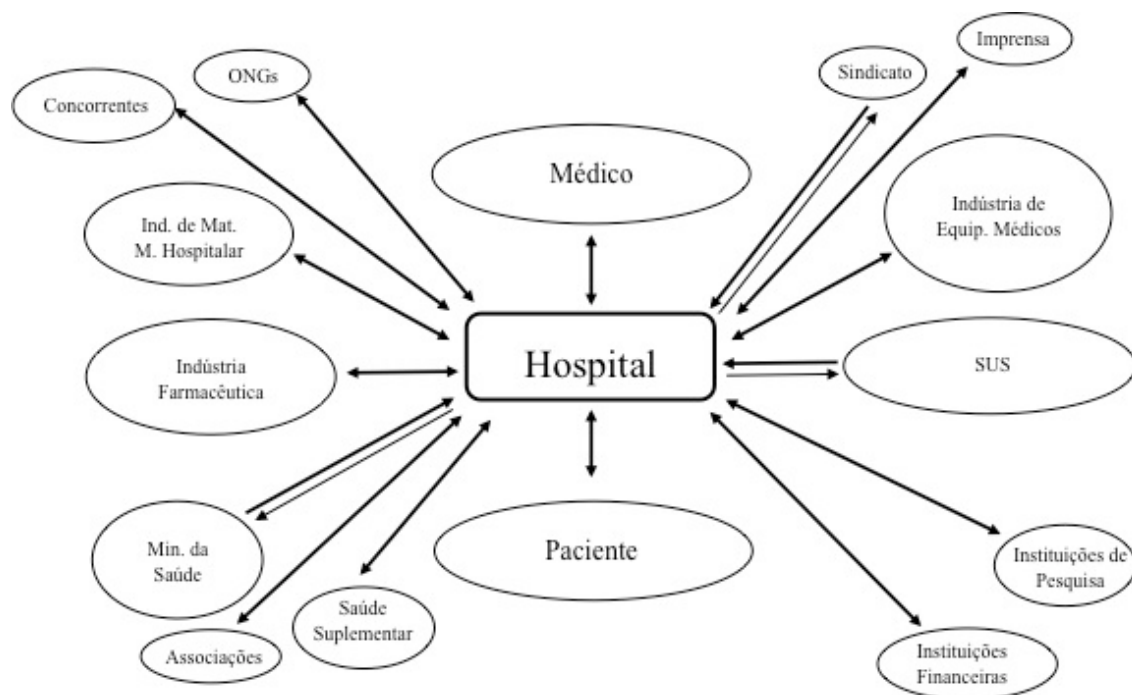


Figura 3. Diagrama - Mapa de *Stakeholders*

Discussão

Os dados mostram que, internamente, os médicos, os pacientes e o "Sistema Único de Saúde" são percebidos como os interessados mais relevantes. Contrariamente ao esperado, o grau de relevância dos beneméritos doadores de contribuidores financeiros é marginal, aliás, praticamente ignorada pelos participantes. No formulário de inquérito havia um espaço para a sugestão de outros interessados, onde esperávamos a inclusão, por parte dos participantes, de empresas colaboradoras, governos municipais das cidades vizinhas, comunidades religiosas e instituições de classes, como exemplos. Assim, os resultados obtidos são vistos com surpresa uma vez que esses hospitais são dependentes de contribuições financeiras voluntárias, não só em termos de sustentabilidade financeira, mas principalmente porque essas contribuições são um indicador direto da sua legitimação social.

Foram consideradas 6 categorias para retratar a relação de influência entre cada grupo de interessados e o hospital. Entretanto, apenas duas se destacaram com um maior percentual de indicação por parte dos respondentes. A primeira categoria com destaque foi a mais influencia do que é influenciado pelo hospital, representada no mapa com uma seta forte direcionada para o hospital e outra fraca direcionada aos seguintes interessados: Ministério da Saúde (29%), SUS (26%) e Sindicatos (21%). A segunda categoria com destaque foi influencia e é influenciado pelo hospital de modo equilibrado, representada no mapa com uma seta forte com as duas extremidades direcionadas, uma para o hospital e outra para os seguintes grupos de interessados: Indústria de Material Médico-Hospitalar (56%), Indústria de Equipamentos Médicos (49%), Indústria Farmacêutica (44%), Saúde Suplementar (44%), Médicos (38%), Pacientes (38%), Associações (38%), ONGs (27%), Concorrentes (32%), Instituições de Pesquisa (25%), Imprensa (24%) e Instituições Financeiras (21%).

Outra constatação foi a que 17%, em média, dos respondentes tiveram dificuldade em identificar a categoria que retrata a influência entre os interessados e a instituição hospitalar. Cabe destacar quatro grupos de interessados, cuja dificuldade de identificação desse item foi muito acima da média: a imprensa, os concorrentes, as associações e as instituições financeiras, com a indicação de 30%, 29%, 25% e 23% respectivamente, da opção não sabe responder. Nos parece relevante a influência da imprensa sobre o hospital, especialmente através da informação gerada à sociedade. No entanto, não foi a realidade constatada através dos números da pesquisa. Além disso, cabe ainda ressaltar mais uma vez a ausência de doadores que parece-nos influenciar diretamente esse tipo de hospital, cuja característica principal está no fato de ser filantrópicos. Sem falar do caráter religioso de origem dessas instituições de saúde, o que seria natural ser constatado uma relação direta de influência das comunidades religiosas sobre elas, e que nem mesmo foram sugeridas pelos respondentes.

Esta pesquisa baseia-se em uma amostra que não pode ser considerada representativa e, portanto, qualquer generalização das conclusões deve ser feita com muito cuidado. Além disso, ela se concentra apenas nas percepções dos trabalhadores e, portanto, traduz apenas perspectiva de uma das partes interessadas, sendo necessário muito mais para obter uma matriz completa e efetivamente representativa dos grupos interessados nos hospitais. No entanto, este trabalho fornece novos *insights* sobre a identificação dos grupos de partes interessadas no que diz respeito a hospitais filantrópicos, de origem religiosa, abrindo assim espaço para a discussão sobre a importância e as especificidades da gestão destas

relações dos hospitais filantrópicos e religiosos com os médicos, os pacientes e o SUS. Cria-se, assim, um ambiente motivacional para um estudo mais robusto e de profundidade, com uma amostra de maior amplitude a envolver a opinião de outros importantes grupos interessados nas instituições hospitalares.

Referências

- Aaltonen, K., Jaakko, K., & Tuomas, O. (2008). Stakeholder salience in global projects. *International Journal of Project Management*, 26(5), 509–516. doi:10.1016/j.ijproman.2008.05.004
- Achterkamp, M. C., & Vos, J. F. J. (2007). Critically identifying stakeholders. *Systems Research and Behavioral Science*, 24(1), 3–14. doi:10.1002/sres.760
- Ackermann, F., & Eden, C. (2011). Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice. *Long Range Planning*, 44(3), 179–196. doi:10.1016/j.lrp.2010.08.001
- Avetisyan, E., & Ferrary, M. (2013). Dynamics of Stakeholders' Implications in the Institutionalization of the CSR Field in France and in the United States. *Journal of Business Ethics*, 115(1), 115–133. doi:10.1007/s10551-012-1386-3
- Barraquier, A. (2013). A Group Identity Analysis of Organizations and Their Stakeholders: Porosity of Identity and Mobility of Attributes. *Journal of Business Ethics*, 115(1), 45–62. doi:10.1007/s10551-012-1363-x
- Brugha, R., & Varvasovszky, Z. (2000). Stakeholder analysis: a review. *Health Policy and Planning*, 15(3), 239–246.
- Bryson, J. M. (2004). What to do when Stakeholders matter. *Public Management Review*, 6(1), 21–53. doi:10.1080/14719030410001675722
- Crane, A., & Ruebottom, T. (2011). Stakeholder Theory and Social Identity: Rethinking Stakeholder Identification. *Journal of Business Ethics*, 102(1), 77–87. doi:10.1007/s10551-011-1191-4
- Duggan, D. E., Farnsworth, K. D., & Kraak, S. B. M. (2013). Identifying functional stakeholder clusters to maximise communication for the ecosystem approach to fisheries management. *Marine Policy*, 42, 56–67. doi:10.1016/j.marpol.2013.01.023
- Fassin, Y. (2009). The Stakeholder Model Refined. *Journal of Business Ethics*, 84(1), 113–135. doi:10.1007/s10551-008-9677-4
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.
- Friedman, A. L., & Miles, S. (2006). *Stakeholders : Theory and Practice: Theory and Practice*. Oxford University Press.
- Frooman, J. (1999). Stakeholder Influence Strategies. *The Academy of Management Review*, 24(2), 191–205. doi:10.2307/259074
- Gil, A. C. (2009). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4ª ed.). São Paulo: Atlas.

- Gonçalves, P. C., Boaventura, J. M. G., Costa, B. K., & Fischmann, A. A. (2008). Stakeholders na atividade hospitalar: uma Investigação setorial no Estado de São Paulo. *Revista de Administração FACES Journal*, 7(2), 84–101.
- Grandy, G. (2013). An exploratory study of strategic leadership in churches. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(7), 616–638. doi:10.1108/LODJ-08-2011-0081
- Handelman, J. M. (2006). Corporate identity and the societal constituent. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 107–114. doi:10.1177/0092070305284970
- Kaler, J. (2002). Morality and Strategy in Stakeholder identification. *Journal of Business Ethics*, 39(1-2), 91–100. doi:10.1023/A:1016336118528
- Lafreniere, K. C., Deshpande, S., Bjornlund, H., & Hunter, M. G. (2013). Extending stakeholder theory to promote resource management initiatives to key stakeholders: a case study of water transfers in Alberta, Canada. *Journal of Environmental Management*, 129, 81–91. doi:10.1016/j.jenvman.2013.06.046
- Mahoney, J. T. (2012). Towards a stakeholder theory of strategic management. Em J. M. R. Martí & J. E. R. Costa (Eds.), *Towards a New Theory of the Firm: Humanizing the Firm and the Management Profession* (pp. 153–182). Bilbao: Fundacion BBVA.
- Mainardes, E. W. (2010). *Gestão de Universidades Baseada no Relacionamento com os seus Stakeholders* (Dissertação de Doutorado em Administração). Universidade da Beira Interior, Covilhã, Portugal.
- Mainardes, E. W., Alves, H., Raposo, M., & Domingues, M. J. (2011). Categorização Por Importância Dos Stakeholders Das Universidades. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 9(3), 04–43. doi:10.5585/riae.v9i3.1681
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853–886. doi:10.2307/259247
- Neville, B. A., & Menguc, B. (2006). Stakeholder Multiplicity: Toward an Understanding of the Interactions between Stakeholders. *Journal of Business Ethics*, 66(4), 377–391. doi:10.1007/s10551-006-0015-4
- Olander, S., & Landin, A. (2005). Evaluation of stakeholder influence in the implementation of construction projects. *International Journal of Project Management*, 23(4), 321–328. doi:10.1016/j.ijproman.2005.02.002
- Parent, M. M., & Deephouse, D. L. (2007). A Case Study of Stakeholder Identification and Prioritization by Managers. *Journal of Business Ethics*, 75(1), 1–23. doi:10.1007/s10551-007-9533-y
- Schiller, C., Winters, M., Hanson, H. M., & Ashe, M. C. (2013). A framework for stakeholder identification in concept mapping and health research: a novel process and its application to

older adult mobility and the built environment. *BMC Public Health*, 13(1), 1–9. doi:10.1186/1471-2458-13-428

Trapp, N. L. (2014). Stakeholder involvement in CSR strategy-making? Clues from sixteen Danish companies. *Public Relations Review*, 40(1), 42–49. doi:10.1016/j.pubrev.2013.11.005

Tullberg, J. (2013). Stakeholder theory: Some revisionist suggestions. *The Journal of Socio-Economics*, 42, 127–135. doi:10.1016/j.socec.2012.11.014

Vos, J. F. J. (2003). Corporate social responsibility and the identification of stakeholders. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 10(3), 141–152. doi:10.1002/csr.39

O Mfûmu e o Lûmbu: Uma nova perspectiva angolana sobre liderança

The Mfûmu and the Lûmbu: A new Angolan perspective on leadership

Benjamim Adérito da Silva Mosquito M'Bakassy¹

¹ E-mail: benjamim@dzzzz.info;
DZZZZ Consulting Services

Resumo

As organizações angolanas são normalmente conotadas com processos desatualizados de gestão e desenvolvimento de liderança o que oferece uma oportunidade à academia de assumir o papel de motor na transferência de conhecimento teórico para a sociedade. Neste ensaio apresentaremos teorias de liderança e autoridade e serão expostos possíveis argumentos para atribuir maior protagonismo a uma nova perspectiva angolana para o desenvolvimento de administradores e líderes.

Palavras-chave: liderança, autoridade, mfûmu, lûmbu, Angola, Kôngo

Abstract

Angolan organizations are often portrayed as enablers of archaic management and leadership development processes. This may offer an opportunity for academics to become the main agents in the transfer of theoretical knowledge to society. This essay presents leadership theories and possible arguments for the increasing demand for a new Angolan perspective for the development of managers and leaders.

Keywords: leadership, authority, mfûmu, lûmbu, Angola, Kôngo

Introdução

Este ensaio começa por refletir (a) sobre o que é autoridade segundo Weber e (b) o que é liderança. Em seguida (c) é apresentada uma perspectiva do estudo sobre o Mfûmu e Lûmbu de Batsíkama (2011) e (d) possíveis implicações para a uma nova perspectiva angolana sobre liderança. Este ensaio (e) é uma breve reflexão sobre liderança, autoridade e de uma nova perspectiva angolana com (f) perfil qualitativo.

Problemas: (a) há um número reduzido de pesquisa sobre administração em Angola; (b) do ponto de vista multidisciplinar a pesquisa publicada sobre o Lûmbu por Batsíkama (2011) pode fornecer uma nova linha de estudo da liderança de uma perspectiva particularmente angolana; (c) o conhecimento teórico sobre liderança e (d) autoridade pode ser um fator chave ao desenvolvimento de líderes em Angola.

Problemática: a adoção de modelos de desenvolvimento de liderança está diretamente ligada com a relação entre o conhecimento que os atuais académicos angolanos produzem, adquirem e transferem da academia para mercado.

Objetivos: (1) apresentar a dimensão académica e multidisciplinar da liderança; (2) avaliar a possível importância de uma nova perspectiva angolana.

Pressupostos: (a) é possível desenvolver uma nova perspectiva teórica angolana sobre liderança; (b) existe uma relação entre o conhecimento gerado na academia e os modelos de administração e desenvolvimento de liderança implementados em um determinado mercado.

Hipóteses de trabalho: (1) a sociedade e o mercado angolano está carente de modelos contemporâneos de gestão baseados em melhores práticas; (2) as melhores práticas de gestão e desenvolvimento de liderança têm uma forte ligação com o conhecimento desenvolvido na academia que desagua no mercado (3) os gestores angolanos estão abertos a novas metodologias de gestão e desenvolvimento de liderança; (4) sem o desenvolvimento de uma perspectiva angolana será difícil estabelecer uma escola de administração e liderança que torne fluida a aplicação de modelos de gestão atuais ao contexto angolano tendo em conta a sua especificidade socioculturais.

Justificativa: Este ensaio é importante porque faz a ponte entre o valor da liderança moderna como consequência do conhecimento teórico gerado e as necessidades que esse mesmo conhecimento pode suprir num contexto geográfico e cultural específico. É relevante perceber de que forma uma nova perspectiva angolana pode contribuir para o desenvolvimento e transferência de melhores práticas de desenvolvimento de liderança. Será útil, não apenas para académicos mas também gestores e líderes afetos a Angola, perceber que existe um corpo de conhecimento sobre a arte de liderar mas que é fundamental investir na pesquisa académica com uma delimitação geográfica específica para que não se tente aplicar de forma arbitrária melhores práticas que podem ser pertinentes em uma outra geografia mas que devido ao contexto histórico, cultural e de desenvolvimento presente podem não ser adequadas a Angola.

Trata-se de uma abordagem bibliográfica e qualitativa da importância do conhecimento enquanto guardião e gerador de melhorias na área da administração e desenvolvimento de liderança. No ensaio é apresentada uma perspectiva angolana do conhecimento teórico sobre liderança e possíveis motivos para ser atribuída maior importância à construção de uma escola angolana de conhecimento sobre o tema.

Revisão da Literatura

Weber e Autoridade

Max Weber abordou o tema do poder e autoridade como central à dinâmica social e cultural (McGrath & Bates, 2013). Weber identificou três fontes de autoridade ou poder que repartiu em três categorias, nomeadamente autoridade carismática, autoridade tradicional e autoridade burocrática (McGrath & Bates, 2013). Recentemente o académico português, Professor Doutor Miguel Pereira Lopes que se referia a Weber num contexto do estudo da liderança e que fazia do modelo de tripartido de autoridade um excelente ponto de partida para caracterizar a liderança na lusofonia. Em poucas palavras e fazendo referência ao exemplo do Marquês de Pombal, Lopes (2014) explica de forma clara a forma como o modelo tripartido de Weber pode ser usado para caracterizar não apenas autoridade ou poder mas estilos de liderança assim como a capacidade que alguns líderes possuem para exercer a sua função. Segundo Lopes (2014), o Marquês de Pombal era aquilo a que Weber definiria como um líder carismático, alguém cuja capacidade de atrair seguidores era uma consequência direta da sua personalidade e perceção de seus súbditos sobre a sua capacidade de produzir resultados acima daquilo que poderia ser esperado de um ser humano comum. Já a autoridade tradicional, segundo Weber, é caracterizada pela hereditariedade de

autoridade ou poder que pode ser exercido por indivíduos, famílias, elites ou grupos que transmitem essa mesma autoridade ou poder de geração em geração (McGrath & Bates, 2013). Segundo Lopes (2014), um dos maiores segredos do Marquês de Pombal foi a capacidade de perceber a necessidade de uma terceira fonte de autoridade a que Weber denominou de autoridade burocrática. A autoridade burocrática caracteriza-se por ser baseada em responsabilidades ligadas a um certo cargo formal. O mais usual é que as pessoas que exerçam um certo cargo o façam tendo sido nomeadas e educadas para exercerem esse cargo de forma tecnicamente competente. Segundo Lopes (2014) foi a esta autoridade que o Marquês de Pombal recorreu para a reconstrução de Lisboa depois do terramoto na forma de especialistas em urbanismo. Um outro exemplo que pode ser usado para exemplificar o modelo tripartido de autoridade de Weber de forma transparente é a Igreja Católica que possui em Cristo a autoridade carismática, nos sacerdotes a autoridade tradicional e no Papa a autoridade burocrática.

O modelo tripartido de Weber permite perceber e analisar líderes de forma clara de que tipo de autoridade estamos a falar. No contexto angolano e de uma perspetiva angolana permite olhar para as lideranças e categorizá-las de forma simples e sistemática, algo que muitas vezes é feito de forma politizada quando o podia ser com o recurso a modelos um pouco mais metodológicos.

Adair e o desenvolvimento de líderes

O interesse pela literatura relacionada com o desenvolvimento de liderança é algo que acompanha a história da humanidade mas que teve um crescimento exponencial com o aumento dos direitos fundamentais do cidadão, a expansão do sistema de ensino, a institucionalização do capitalismo e adoção de uma economia de mercado à escala global.

O desenvolvimento social fez crescer o número de responsabilidades da sociedade civil assim como o número de líderes envolvidos com os processos de desenvolvimento. Do ponto de vista económico o maior número de empresas e empreendedores fez crescer o número de gestores e diretores responsáveis por organizações com um número cada vez maior de trabalhadores, processos e operações cada vez mais complexas, e uma necessidade de gestão de conhecimento como nunca antes havia sido demonstrada na história da política económica.

Até ao final do século XIX a literatura em geral e a literatura relacionada com liderança em particular estava apenas acessível a uma elite. É com o desenvolvimento de uma sociedade consciente do valor da educação e crescimento do número de leitores que temas como a liderança entram para o espectro de interesses populares. Primeiramente através de autores com uma abordagem em que a religião e os exemplos religiosos assumiam lugar de destaque, posteriormente por autores com perspetivas agnósticas, e mais recentemente a representação de liderança no contexto académico. Considerado o primeiro professor de liderança, John Adair transformou a liderança em conhecimento sistemático nas suas correntes teóricas e pedagógicas assumindo um papel fundamental no processo de adoção do ensino de liderança e dismantelandog dogmas arcaicos sobre as características de um líder como a capacidade de se educar alguém para assumir posições de liderança.

Com o número cada vez maior de indivíduos com possibilidades de construir os seus próprios negócios e assumirem posições com cada vez maior responsabilidade em organizações cada vez maiores e mais influentes, o interesse pelo tema tende a crescer. Uma das maiores motivações para o crescimento

do tema é a consciência cada vez maior pela necessidade do desenvolvimento do carácter, competências psicológicas, cognitivas, e espirituais do indivíduo.

Contudo foi Adair (2005) que trouxe metodologia para a análise do processo de desenvolvimento de liderança e quebrou preconceitos relacionados com fatores quase que místicos relacionados com líderes e o seu desenvolvimento.

O seu conceito sobre a divisão e relação entre indivíduo, equipa e tarefa oferece uma perspetiva simples e eficaz sobre a gestão de processos por parte de um líder (Adair, 2005).

O que John Adair descreve é uma relação interdependente na qual as necessidades do indivíduo, equipa e tarefa devem ser satisfeitas de forma harmoniosa. Enquanto líderes precisamos gerir pessoas, pessoas estas que formam equipas de trabalho responsáveis pelo desempenho de uma determinada tarefa de forma eficiente (Adair, 2005).

Talvez a mais importante lição de Adair (2005) seja a mensagem de que líderes podem ser cultivados de forma prática. Para Adair (2005) traços como carisma são extremamente importantes mas devem estar ao serviço de uma predisposição para o cultivo de líderes seguindo a seguinte fórmula:

1. Planeamento estratégico: deve haver um plano de desenvolvimento de talento e recursos humanos
2. Seleção: devem ser identificados indivíduos com potencial para assumir funções de liderança no futuro com perspetivas de longo prazo (5-10 anos)
3. Formação: devem ser criadas sessões de formação em que indivíduos têm oportunidades de desenvolver as suas competências teóricas/conceituais, técnicas e práticas
4. Experiência: devem ser criadas oportunidades para o exercício de funções de liderança
5. Mentores: gestores, diretores e administradores devem servir de mentores no processo de desenvolvimento dos membros das suas equipas
6. Cultura organizacional de desenvolvimento de liderança: todas as organizações devem promover um espírito de iniciativa e pro-atividade
7. Líder como exemplo e motor do desenvolvimento de liderança: no final do dia o desenvolvimento de lideranças futuras é responsabilidade do líder

Mfûmu e Lûmbu. Uma nova perspetiva sobre autoridade e desenvolvimento de liderança em Angola

No seu livro “Democracia no Reino do Kôngo”, que é a publicação de parte da sua pesquisa académica, Batsikama (2011) articula de forma brilhante o papel da autoridade ou Mfûmu na formação da liderança em Angola.

“(…) poder nasceu no “seio de várias” famílias da mesma origem (*vumu*): o mais velho que inicialmente assume a liderança para estabelecer a harmonia e a concordância entre vários ganhará outro sentido: aquele que é reconhecido pelas leis dos ancestrais-fundadores como líder de inúmeros “grupos de famílias”. Aqui nasce a investidura. Desde então, *mfûmu* passa a ser uma *autoridade investida*: “kimfûmu mambu ma kya ñtûmbwa” (a autoridade é uma questão de investidura).”

É particularmente interessante perceber que as estruturas formais de desenvolvimento de liderança estão presentes e podem ser pesquisadas de forma metodológica para que se possa perceber o contexto no qual as autoridades atuais exercem as suas funções. Por se tratar de um ensaio iremos realçar de forma breve a estrutura da pesquisa de Batsíkama (2011) e faremos recurso a uma figura sobre o conteúdo da obra de Batsíkama (2011) para fazermos perceber a riqueza do seu contributo ao estudo da liderança. Assim sendo, a estrutura da pesquisa assenta na linguística comparativa e no Lûmbu ou Conselho Supremo do país a principal autoridade que se divide nas suas diversas funções.

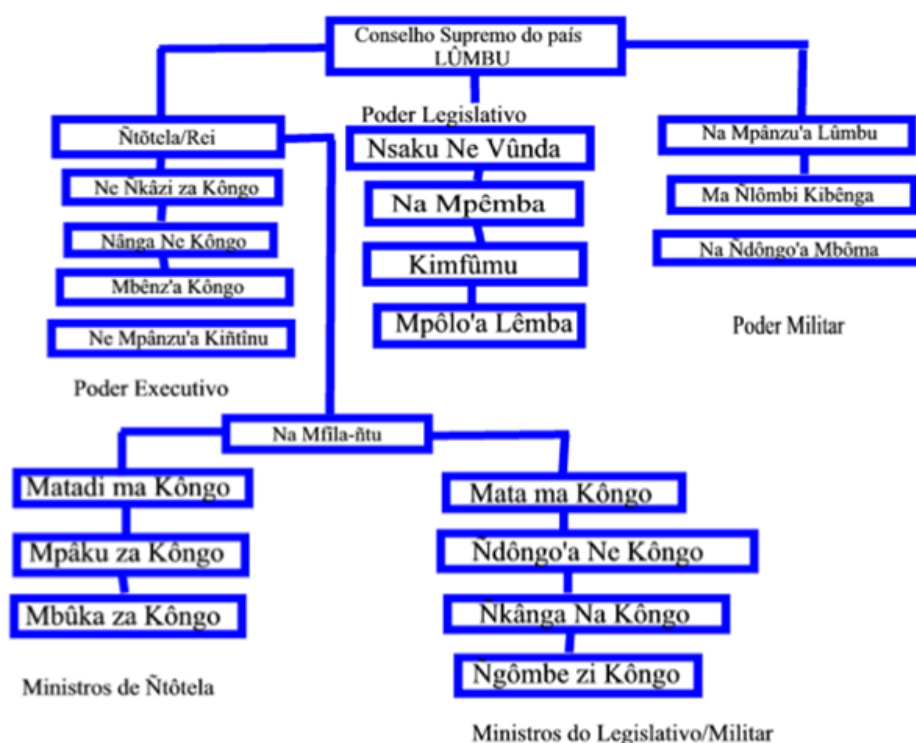


Figura 1. Esquema geral da pesquisa de Batsíkama (2011, p. 55)

No final do livro, Batsíkama (2011) define o Lûmbu da seguinte forma:

O “Lûmbu” é considerado hoje como “tribunal tradicional” e, como mostramos neste texto, trata-se aqui de um *pequeno legado* de uma grande instituição (Lûmbu) que no passado assegurava, no Kôngo:

- (1) O Diálogo permanente de 12 representantes de 144 tribos que formavam a União/Kôngo na base da “Irmandade institucionalizada/Constitucional”;
- (2) A Paz, não como dádiva, mas sim como um “património por construir” com a participação e vontade aberta de todas forças sociais constituintes.
- (3) A União: as contradições são importantes (*bana batele; bana basekole*) para fortalecer uma União plural (*busânga, bungûdi*: união faz a força) que valoriza as diferenças.

É por essa razão que a pesquisa de Batsíkama (2011) poderá ser fundamental ao estudo da liderança em Angola.

Considerações finais

Por se tratar de um ensaio tomamos a liberdade de terminar citando aquele que é provavelmente o expoente máximo da liderança empresarial na lusofonia, o CEO do Abbey, António Horta-Osório, mais

precisamente o seu prefácio no livro de Filipe Fernandes (2007) com o sugestivo título “Organizem-se! - A gestão segundo Pessoa”.

“O objetivo de um gestor não é só liderar e fazer coisas através das pessoas, mas também deixar escola, de forma a que amanhã possa ser substituído sem qualquer problema. Os grandes líderes criam equipas, que um dia os podem dispensar, sem prejuízo da performance” Fernandes (2007, p.16)

Este ensaio é um exercício de reflexão tendo em conta fontes que podem ser consideradas fundamentais para um entendimento da liderança de uma perspetiva angolana. Max Weber transformou a sociologia, John Adair foi o primeiro professor de liderança e Patrício Batsikama tem vindo a produzir pesquisa que poderá ser essencial ao entendimento da dimensão cultural nos sistemas de autoridade e liderança de numa nova perspetiva angolana. Sendo que o estudo da liderança é o produto de cruzamentos multidisciplinares este ensaio não é mais que uma reflexão sobre autores e teorias fundamentais para que administradores e líderes possam desenvolver perspetivas sobre o que é liderança e como no futuro pode ser abordada de forma metodológica mas com cada vez maior ênfase num olhar angolano sobre o futuro da liderança em Angola.

Referências

- Adair, J. E. (2005). *How to Grow Leaders: The Seven Key Principles of Effective Leadership Development*. Sterling: Kogan Page Publishers.
- Batsikama, P. (2011). *Lumbu: A democracia no Reino do Kôngo*. Luanda, Angola: MediaPress.
- Fernandes, F. S. (2007). *Organizem-se! A gestão segundo Fernando Pessoa*. Oficina do Livro.
- Lopes, M. P. (2014). Portugal tem um défice de gestão muito grande e prefere os líderes carismáticos. Obtido de <http://portaldalideranca.sapo.pt/arquivo/destaque/miguel-pereira-lopes-portugal-tem-um-defice-de-gestao-muito-grande-e-prefere-os-lideres-carismaticos>
- McGrath, J., & Bates, B. (2013). *The Little Book of Big Management Theories: ... and how to use them*. Edinburgh Gate: Pearson Education.

Técnicas de PNL aplicadas em treinamento de líderes

NLP Techniques Applied in Training Leaders

Moabe Erasto dos Reis Fonseca¹; Thiago Henrique Alves de Souza²; Frederico Bida de Oliveira³

¹ E-mail: nob.fonseca@hotmail.com;
Faculdades Integradas do Norte de
Minas

² Faculdades Integradas do Norte de
Minas

³ Faculdades Integradas do Norte de
Minas

Resumo

O presente artigo tem como objetivo identificar a utilidade de alguma das principais técnicas da Programação Neurolinguística (PNL) para o treinamento de pessoas que ocupam cargos de liderança. O trabalho foi desenvolvido por meio de uma pesquisa qualitativa e através da coleta de dados obtidos por meio da aplicação de questionários e gravações desenvolvidas durante o treinamento de PNL, além de estudos literários sobre aspectos que envolveram o tema da pesquisa. Sendo assim o estudo torna-se importante por identificar o quanto um treinamento associado a novas técnicas de desenvolvimento humano pode contribuir para que as pessoas que fazem uso destas técnicas consigam alcançar melhores resultados em sua vida profissional como líder de equipes em um curto espaço de tempo, tendo em vista que o treinamento surge como uma maneira de estimular o desenvolvimento pessoal e profissional dos seus integrantes.

Palavras-chaves: Programação Neurolinguística; Treinamentos; Líderes; Organizações.

Abstract

This article aims to identify the usefulness of some of the main techniques of Neuro-Linguistic Programming (NLP) for the training of people in leadership positions. The work was developed through conducting qualitative research, collecting data through questionnaires, recording of the NLP training sessions and literary studies of issues surrounding the topic of research. Thus, the study becomes important to identify how participating in training associated with new human development techniques can help people who use these techniques to achieve better results in their professional life as a team leader in a short period of time, noting that training encourages the personal and professional development of its participants.

Keywords: NLP; Training; Leaders; Organizations.

Introdução

Segundo Chiavenato (2004) as mudanças ocorridas no início do Século XX, em decorrência da Revolução Industrial, deram espaço para uma gestão estratégica que pudesse otimizar a utilização dos recursos de forma a aumentar a produtividade e reduzir a necessidade de mão de obra e desperdícios, sendo assim reconhecida como a Ciência da Administração.

Nos séculos passados a visão da teoria clássica da administração foi idealizada por Henry Fayol. Essa era caracterizada por ênfase na estrutura organizacional, focada no homem econômico buscando assim cada vez mais a máxima eficiência na força de trabalho. Do ponto de vista sistêmico, era uma teoria que se embasava em trocas materiais de forma a garantir a máxima exploração da força de trabalho.

Entretanto, a evolução natural da Administração enquanto ciência, desde as teorias clássicas, convergia para o desenvolvimento do ser humano em seu ambiente de trabalho, mesmo que o foco fosse a melhoria da produção. Inicia-se assim um período de contestação do tratamento dado aos trabalhadores. Estes passaram a ser vistos, não como máquinas, mas como partes fundamentais do processo organizacional, sendo treinados e liderados, ao invés de induzidos. Torna-se clara assim a ideia de que a gestão de pessoas representa um fator estratégico nas organizações.

Dessa forma, no novo contexto mercadológico, as pessoas passaram a ser vistas como um investimento necessário para manter a competitividade, diferente da visão existente na era industrial, onde os recursos humanos eram vistos mais como um custo para as organizações (Kraemer, 2004). Com base nessa nova realidade e no advento de fatores como a globalização e o avanço tecnológico as empresas estão investindo em capital humano, tornando-se claro então a real importância do ser humano enquanto responsável pelos resultados organizacionais.

Neste contexto a teoria Behaviorista, que tinha como abordagem o estudo do comportamento humano, reconhece que esse vem a afetar a produtividade dentro da empresa, uma vez que os recursos da mesma são geridos por pessoas.

Agostinho (2003) reconhece a possibilidade de incluir uma maior parcela dos membros da organização, dos quais se encontram em menor nível hierárquico, nas tomadas de decisões, tendo em vista que eles possuem a capacidade de exercer julgamento, por ter maior conhecimento específico de suas atividades, ao invés de simplesmente executar ordens.

Dentro da linha de pensamento que aborda o comportamento humano surgem várias teorias como de Maslow (1908-1970) em que abordava a teoria da motivação dos indivíduos através da apresentação da pirâmide de hierarquia das necessidades humanas, a teoria dos dois fatores de Herzberg (1923-2000), em que separava os motivos de satisfação e insatisfação dos trabalhadores em fatores motivacionais e higiênicos, e a de McGregor (1906-1964) que dividia as essências dos trabalhadores em X e Y.

Esses teóricos acreditavam que o comportamento das pessoas na organização era um fator determinante na produtividade da mesma. Chiavenato (2004) acredita que tais pensamentos surgiram através do estudo das ciências sociais, mais precisamente a Psicologia do Trabalho.

Sob o conceito de talentos humanos, explica Chiavenato (2001), os recursos humanos são compostos por pessoas que fazem parte de uma organização e que precisam ser desenvolvidos e efetivados. Também chamados de capitais, são importantes, pois podem ser vistos como intelectuais, porém não visíveis, e são mesclados de recursos que não conseguimos mensurar, assim necessitam de atenção por parte dos gestores para que possam ser motivados por treinamentos que promovam o seu crescimento trazendo ganhos efetivos para a organização.

Milkovich & Boudreau (2000) relatam um estudo que caso sobre a organização Motorola Inc. em um período de queda na participação no mercado que se deu início em 1982. Diante este dilema, em 1984, o presidente Robert W. Galvin e seu sucessor George M. C. Fisher decidiram, ao invés de cortar custos com demissões, investir pelo menos 1,5% da folha de pagamento de cada executivo em treinamentos para os

empregados. Com o passar de uma década, a Motorola investia 3,6% das folhas de pagamentos em treinamentos, gerando aproximadamente 36 horas de treinamento por ano para cada empregado.

Os investimentos no capital humano não pararam por aí. Em 1995 eram investidos 250 milhões de dólares em treinamentos, resultando em no mínimo 40 horas para cada empregado. Isto resultou no aumento das vendas da empresa, atingindo 22,2 bilhões de dólares.

Portanto pode-se perceber que a Motorola Inc. percebeu a importância do desenvolvimento dos recursos humanos para a sobrevivência das organizações.

Dentro do contexto de desenvolvimento de pessoas, Andreas & Faulkner (2003) contam a história do estudante de matemática, computação e Psicologia, Richard Bandler que iniciou parceria com o estudante de Linguística, John Grinder, e juntos iniciaram o estudo aprofundado sobre a linguística do cérebro. Após este longo estudo, ambos introduziram uma nova ferramenta focada no desenvolvimento humano, a Programação Neurolinguística (PNL).

Barrère & Cayrol (2012) definem a PNL como um conjunto de técnicas e métodos que possibilitam uma comunicação de qualidade e eficiente, e mudanças comportamentais com finalidade de definir e alcançar metas com exatidão, favorecendo o desenvolvimento intelectual de cada indivíduo dentro da organização, trazendo resultado que possibilitaram ganhos futuros e aumento de produtividade.

As pesquisas e experiências realizadas por Bandler e Grinder resultaram em técnicas que modelam a excelência, que quebram medos e fobias, entre outras finalidades que podem transformar o homem positivamente. Essas técnicas são citadas por Robbins (2013), que apresentou fatos reais em que a PNL teve grande efetividade.

Segundo Andreas & Faulkner (2003), a PNL é um elo entre o que você é e o que deseja ser, propiciando ferramentas necessárias para que você possa se desenvolver e assim fazer mais, ser mais e ter mais através de processos que geram resultados imediatos.

Knight (1997) em seu livro *A programação Neurolinguística e o Sucesso nos Negócios*, afirmou que a PNL é a busca constante de um processo de aperfeiçoamento ativo, pois quanto mais o ser humano busca por auto-melhoramento, mais ele descobre que tem muito a melhorar. Assim esta ferramenta está à frente no que se refere a desenvolvimento humano, pois através de sua prática o indivíduo aprende novas maneiras de enxergar o mundo e novas estratégias para aprender e para desenvolver o seu potencial já existente.

Assim, a aplicação da PNL em treinamentos de profissionais que ocupam cargos de lideranças, torna-se um fator estratégico para o desenvolvimento das organizações, uma vez que as mesmas são movidas pela competência humana. As técnicas de desenvolvimento cognitivo e motivacional aumentam o potencial dos indivíduos de forma a fazer com que o mesmo e a organização possam devolver uma relação que favoreça o crescimento e desenvolvimento de ambas as partes.

De acordo com Robbins (2002) um dos motivos para a crescente importância em dedicar investimentos em treinamento dar-se pela competitividade mercadológica que se encontra em um estado constante de

intensificação, além das mudanças tecnológicas e desejo por maior produtividade. Devido á isso fica evidente que estes fatores justificam a necessidade por mão de obra com maior qualificação

No que diz respeito a treinamentos, em suas pesquisas Milkovich & Boudreau (2000) afirmam que o mesmo de fato traz resultados e, portanto é um investimento que deve ser feito nas organizações.

Eles também afirmam que o processo de treinamento é composto por três fases, sendo elas: levantamento das necessidades, treinamento e desenvolvimento, e avaliação. Entretanto, para realização de treinamentos é necessário o comprometimento de cúpula, uma vez que o treinamento está claramente vinculado aos objetivos da empresa.

Ainda segundo Milkovich & Boudreau (2000), é necessário fazer um diagnóstico da organização para identificar o quanto a mesma é propícia ao aprendizado e, portanto teria um maior aproveitamento de treinamentos. Para isto eles propuseram a realização de estudos que objetivam identificar o contexto atual da organização quanto a aspectos como a organização do trabalho e lideranças, para que assim fosse possível analisar adequadamente a necessidade de treinamento.

Segundo Knight (1997) as empresas estão buscando tornarem-se organizações voltadas para o aprendizado, desejando gerar indivíduos capazes de desenvolver e utilizar suas qualificações e aumentar os seus potenciais.

O autor afirma ainda que a resposta para os problemas de toda empresa está dentro de cada pessoa que está inserida nesse meio, e a capacidade de lidar com desafios e administrar suas ações de pensamentos e atitudes é que fará surgir um novo futuro nas organizações e nos indivíduos.

Portanto buscou-se entender quais os procedimentos necessários para aplicação de técnicas de Programação Neurolinguística em treinamento de líderes em organizações.

Objetivos

Objetivo geral

Identificar estratégias para introdução da PNL em treinamentos de líderes.

Objetivos específicos

- Verificar as metodologias de treinamentos de lideranças existentes e adotadas.
- Analisar a conciliação dos objetivos da Programação Neurolinguística com os dos treinamentos.

Justificativa

O presente trabalho fez-se necessário devido ás novas exigências do mercado, onde a grande competitividade fez com que as organizações visem seus recursos humanos como um fator estratégico para coloca-las à frente no mercado. Com base nesses objetivos, as organizações, alinhadas ao setor de recursos humanos, viram a oportunidade de buscar novas técnicas que aprimorassem e desenvolvessem o potencial existente em cada colaborador.

Neste contexto a Programação Neurolinguística (PNL) surge como uma ciência que busca maximizar a utilização do cérebro permitindo alcançar quaisquer resultados desejados, tornando possível adquirir excelência em qualquer atividade desempenhada pelo ser humano, uma vez que a PNL é uma ferramenta eficiente e eficaz nas mudanças comportamentais.

Assim o estudo tornou-se válido na elaboração de treinamentos de líderes uma vez que eles são os responsáveis pela concretização dos objetivos organizacionais e por guiar e utilizar suas equipes em prol destes objetivos, tendo em vista que as pessoas são uns dos mais importantes recursos das organizações. Haja visto, que já existem líderes que procuram na PNL técnicas criativas e inovadoras para elevar o potencial das empresas. Os líderes utilizando destas técnicas busca compreender o constante processo de estruturação de crenças e identidades bem como compreender o poder de linguagem e aumento de potencial que a PNL oferece e que pode ser introduzidas nas organizações.

Metodologia

Delineamento

O presente estudo assumiu caráter de pesquisa qualitativa, que segundo Gil (2002), pode ser definida como um processo de síntese, classificação e interpretação de dados, e elaboração de relatórios. Também, a pesquisa é classificada como exploratória que segundo Lakatos e Marconi (2003) trata-se de uma investigação que tem como objetivo o levantamento de problemas e questões com três finalidades básicas: levantar possibilidades, criar condições favoráveis para que o pesquisador desenvolva sua pesquisa e possibilitar modificação ou aprimoramento de conceitos.

Com base nisso, esta pesquisa assumiu delineamento de estudo de campo. Segundo Gil (2002) o estudo de campo faz-se necessário, pois o pesquisador se envolve pessoalmente na elaboração do trabalho, é ressaltada aqui a relevância da experiência direta do pesquisador com o objeto de estudo.

Para tal foi feita a observação de um treinamento onde foi ensinadas e praticadas técnicas de PNL que serviram de objeto de estudo para coleta de dados para presente pesquisa. Além disto, foi feito um questionamento aos indivíduos que participaram deste treinamento a respeito dos resultados previstos e obtidos. Desses dados, foram verificados aspectos da PNL aplicáveis em treinamentos de líderes comparados com as sugestões apontadas a partir de dados existentes na literatura.

Universo/ Amostra

O treinamento onde foi realizada parte do estudo caracteriza-se pela apresentação de técnicas específicas da PNL, direcionadas para o desenvolvimento pessoal e profissional, que segue um ciclo de aprendizagem vivencial caracterizado pela apresentação, aplicação, prática e observação das técnicas, objetivando uma metodologia que facilite o aprendizado. Este treinamento foi ministrado por Victor Patrick, especialista em PNL e Neuro Aprendizagem e também nomeado a Segunda Mente Mais Brilhante do País pelo National Geographic Channel.

A amostra foi composta pelos participantes do curso, que foram avaliados com base em aspectos anteriores e posteriores ao treinamento.

Instrumentos

A pesquisa teve como instrumentos:

- Gravador áudio visual;
- Questionários que foram aplicados aos treinandos para análise de resultado.

Procedimentos

O início da pesquisa deu-se através do estudo da literatura no que diz respeito a treinamento de líderes e PNL. Com base no mesmo foi observado e registrado em gravação o desempenho das ferramentas propostas pelo treinamento para análise posterior

Questionários foram aplicados aos participantes do curso de forma a possibilitar a análise dos resultados da apresentação da PNL para suas vidas. Estes irão ser aplicados após o treinamento avaliando-se aspectos socioeconômicos, de habilidades e competências, e de aproveitamento do curso.

Análises de dados

Os dados e informações obtidos a partir do treinamento foram transcritos. Em seguida foi feita uma análise de conteúdos em que foram definidas as categorias de análises dos dados de modo a se adequar aos objetivos propostos pela presente pesquisa.

Considerações éticas

Segundo a resolução 466/12 do Conselho Nacional de Saúde (2012) deve se considerar a ética, moral e valores em pesquisas que envolvam seres humanos. Deve-se prezar pelo respeito, integralidade humana e pelo especial amparo a vida.

Diante do exposto, resolveu-se então efetivar as seguintes normas que se aplicam as pesquisas que se enquadram neste contexto:

As pesquisas da qual tem em metodologia a contribuição de seres humanos deverão atender as resoluções vigentes. Estes participantes da pesquisa deverão ser orientados quanto aos procedimentos, análises dos dados e quanto aos riscos, respeitando o sigilo de cada indivíduo. Deve-se prezar para o uso do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), que se trata de um documento que disponibiliza de forma clara todas as informações visadas pela presente resolução que objetiva o atendimento dos preceitos éticos. Essa resolução portando visa estabelecer normas de conduta, condução e segurança para pesquisa proposta, garantindo por meio de legais, a veracidade e a confiança dos dados expostos.

Dessa forma este trabalho foi submetido ao Comitê de Ética sendo aprovado apto para realização, por meio do Parecer Consubstanciado nº 746660.

A programação neurolinguística

Através dos estudos na literatura pôde-se identificar na PNL técnicas poderosa na modelagem de comportamentos e comunicação a serem chocadas como os objetivos de um treinamento e com as competências necessárias para um líder. Dentre elas pode-se citar o domínio do comportamento através da Síntese.

Segundo o especialista em Programação Neurolinguística, Robbins (2013), o comportamento origina-se do estado emocional do indivíduo, que por si origina-se do somatório das representações internas (modo pelo qual se interpreta os acontecimentos do mundo externo a mente do indivíduo) e da fisiologia (postura, movimentos, respiração e etc.), conforme apresentado na Figura 1

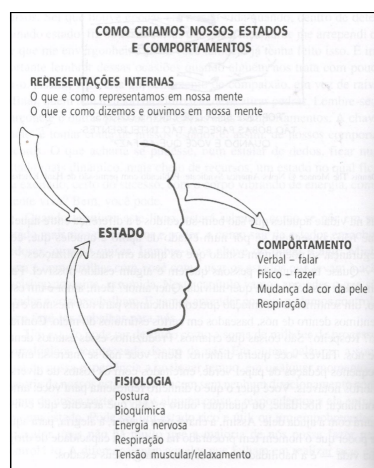


Figura 1. Como Criamos Nossos Estados e Comportamentos

Fonte: Robbins (2013, p. 48)

As representações internas acontecem através da coleta de informações captadas pelos cinco sentidos, o Visual, Auditivo e Sinestésico (Tato, Olfato e Paladar) que representa os Canais Receptivos. No decorrer de sua vida um indivíduo acaba que desenvolvendo melhor algum destes canais, passando a captar maior parte das informações através do mesmo.

A Síntese, segundo Robbins (2013) trata-se de uma “receita” de fatores como imagens, sons, e sentimentos, sendo eles internos e/ou externos, juntamente com suas sub modalidades (cores, movimentos e formatos de imagens, tons, timbres e volumes de voz, temperatura, textura, vibrações e etc.), que realizados em uma sequência específica resultam em um Estado específico. Para cada indivíduo existe uma síntese específica para ativar cada estado.

Colocando isto em um exemplo cita-se uma situação em que um determinado indivíduo, para ativar um estado de motivação necessita de uma síntese onde se tenha um estímulo visual externo (ver alguma imagem com seus olhos) com cores vibrantes e bastante movimento. Em seguida, este indivíduo deverá ter um estímulo visual interno (ver imagens em sua mente) em um quadro circular, colorido e brilhante. Após, há de ter um estímulo auditivo interno em que diz algo para ele mesmo em sua mente, com uma voz firme e excitada, e por fim ter um estímulo sinestésico em que exista uma sensação quente e vibrante.

Dessa forma, aplicando esta mesma “receita” em qualquer situação, pode-se ativar um estado de motivação nesse indivíduo em específico.

Outra das técnicas identificadas foi a espelhagem. Robbins (2013) define a espelhagem como o processo pelo qual um indivíduo reproduz a fisiologia de outro indivíduo. Este processo, também conhecido como Rapport, cria uma sinergia entre eles tão forte que a comunicação que ocorre neste momento passa a ser muito poderosa.

Antony Robbins relata um experimento que realizava em seus seminários em que pedia a participantes para relatar por escrito o seu estado emocional durante aquele momento. Em seguida pedia outros participantes para reproduzirem a mesma fisiologia dos primeiros também registrando por escrito o estado que passavam a ter. No final do experimento, ao analisar os relatórios observava-se que ambos os

grupos registraram estados emocionais com fortes semelhanças e em alguns casos chegaram a ver as mesmas imagens em suas representações internas.

A espelhagem é um fenômeno que ocorre com frequência quando duas pessoas estão desenvolvendo uma intensa comunicação, porém de forma inconsciente. Entretanto, como citado anteriormente, a PNL busca trazer ferramentas que o cérebro usa de forma inconsciente para o nível de consciência de seu usuário.

Os Metaprogramas são outras ferramentas da PNL que são citadas por Robbins (2013, p. 236) como “chaves para a maneira como uma pessoa processa informações”, são métodos específicos que ajudam a eliciar como uma pessoa forma suas representações internas e dirige seu comportamento. Por exemplo, pode-se citar um Metaprogramas apontado pelo autor que inclui mover-se em direção a alguma coisa ou afastar-se. Colocando isto em uma situação em que alguém precisa ser motivado, se esta pessoa tende a mover-se em direção a algo ela será melhor motivada ao mostra-la as coisas boas que ela pode alcançar ao fazer o que se é proposto, assim ela terá alguma coisa boa para qual se mover. Para uma pessoa que tende a se afastar de algo só seria eficientemente motivada se fosse mostrada para ela as coisas negativas que acontecerão se ela não fizer o que se está tentando motiva-la a fazer, para que assim ele tenha uma situação da qual se afastar.

Um outro Metaprograma citado por Robbins (2013) diz respeito a associadores e desassociadores. Este é mais ligado a percepção. Pessoas associadoras veem o que existe de semelhante entre situações, imagens, pessoas e etc., enquanto pessoas desassociadas irão perceber primeiro as diferenças entre elas. O autor também afirma que os Metaprogramas estão limitados à imaginação daquele que os elicia, ou seja, novos Metaprogramas podem ser criados para tornar a análise de outros indivíduos mais precisa.

Ancoragem, outra técnica da PNL, que segundo Robbins (2013, p. 290) é “um estímulo sensorial ligado a um conjunto específico de estados”, em outras palavras, se trata de ativar um estado em específico através de estímulos visuais, auditivos ou sinestésicos específicos, sendo eles internos e/ou externos.

Assim, quando uma pessoa se encontra em um forte estado, e repetitivamente realizar um estímulo específico, toda vez que ele repetir o mesmo estímulo, automaticamente ele reviverá o mesmo estado.

Segundo o autor, o ser humano inevitavelmente sempre está ancorando. É uma função natural do seu cérebro que também pode ser dominada conscientemente.

Outra técnica que contribui para a presente pesquisa é o swish. Segundo Robbins (2013) o swish é uma técnica de mudança de comportamento que funciona através da troca de representações internas. A técnica consiste em visualizar um comportamento indesejado e qual o indivíduo gostaria de ter como substituto. Em seguida, através da manipulação das representações internas, por meio das submodalidades, o cérebro é programado a ativar o comportamento desejado sempre que induzido a ativar o indesejado. O swish possui caráter permanente, ou seja, realize-o efetivamente uma vez e a mudança comportamental será duradoura.

Resultados

A presente pesquisa foi realizada por meio da gravação e aplicação de questionários para um público de 12 pessoas que passou por um treinamento de PNL realizado pela empresa CEDEH e ministrado por Victor Patrick. Este treinamento ocorreu dentre os meses de setembro e outubro de 2014, em oito

encontros semanais. O questionário foi aplicado no penúltimo dia de treinamento e as gravações foram realizadas integralmente em todos os encontros. Os participantes, para efeito desta pesquisa, e por caráter de confidencialidade de seus dados, são aqui identificados como A1 a An, sendo 'n' o número de participantes, ou seja, 12 pessoas.

Como resultado encontrado com a aplicação da pesquisa, observa-se as informações a seguir apresentadas.

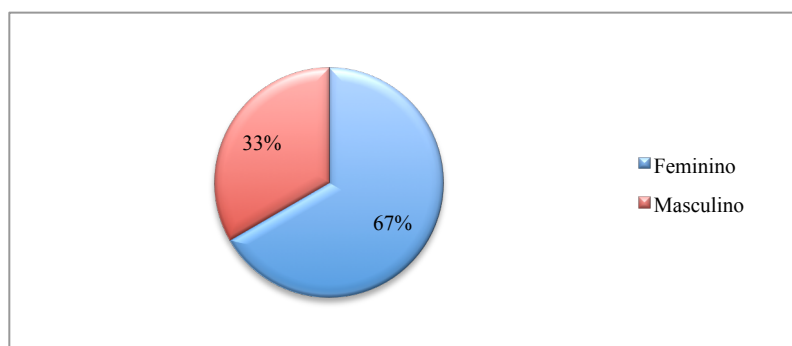


Figura 2. Sexo dos participantes

Fonte: Resultado da aplicação da pesquisa

Conforme a figura 2, percebe-se que no treinamento de PNL Realizado, 67% dos participantes eram do sexo feminino e os outros 33% eram representados pelo sexo masculino.

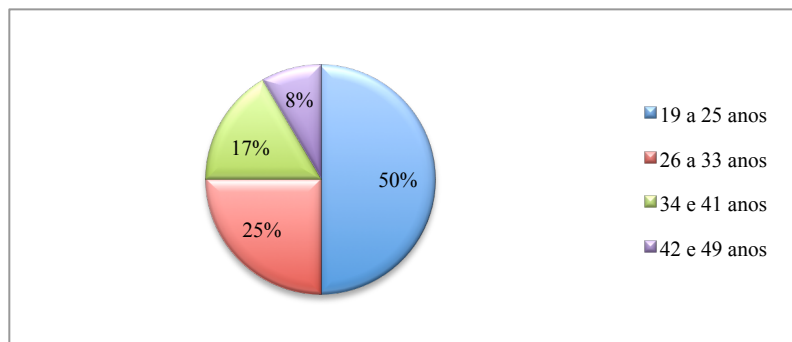


Figura 3. Faixa etária do participante

Fonte: Resultado da aplicação da pesquisa

Na figura 3, pode-se identificar que as idades de 50% dos participantes variam entre 19 e 25 anos, 25% dos participantes tem idades situadas entre 25 e 33 anos, os participantes de 34 a 41 anos representam 17% dos entrevistados e por fim 8% estão situados entre 42 e 49 anos.

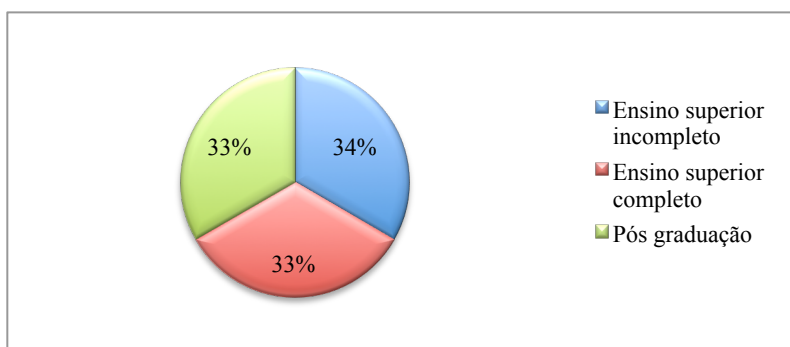


Figura 4. Escolaridade do participante

Fonte: Resultado da aplicação da pesquisa

Na figura 4 destaque-se que 34% dos participantes ainda não concluíram o ensino superior, enquanto que 33% já o concluíram, o que representa o mesmo número de participantes que estão cursando uma pós graduação.

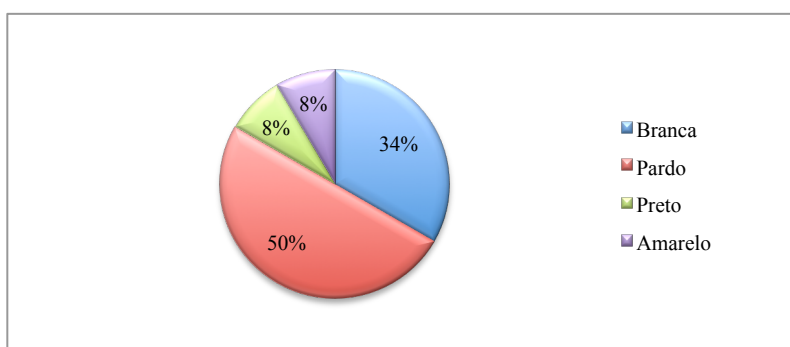


Figura 5. Cor do participante

Fonte: Resultado da aplicação da pesquisa

De acordo com a figura 5, 34% dos participantes identificam-se como brancos. Os que se classificam como pardos representam 50%, restando 8% para os que auto se classificam como de cor preta e 8% como amarelo.

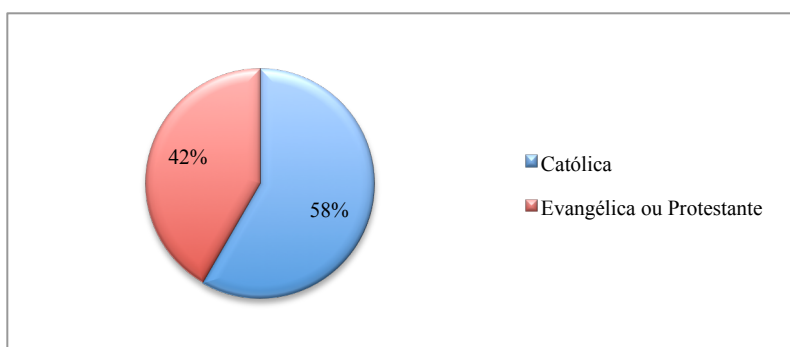


Figura 6. Religião do participante

Fonte: Resultado da aplicação da pesquisa

Como observa-se na figura 6, 58% dos participantes da pesquisa dizem ser pertencentes a religião católica enquanto 42% representam a religião evangélica ou protestante.

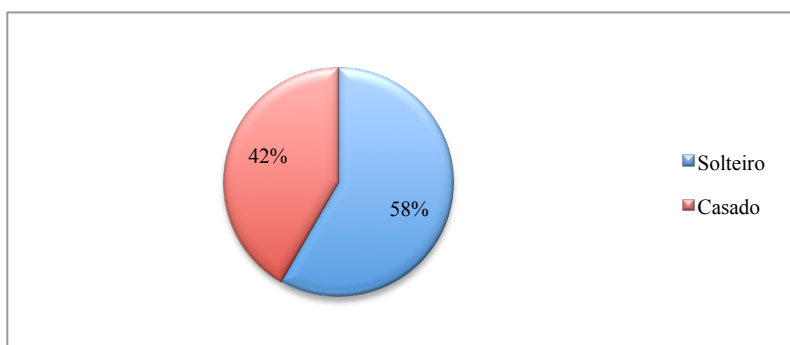


Figura 7. Estado civil dos participantes

Fonte: Resultado da aplicação da pesquisa

Como representado na figura 7, pode-se identificar que 58% dos participantes que responderam o instrumento da pesquisa são solteiros enquanto 42% representam os participantes casados.

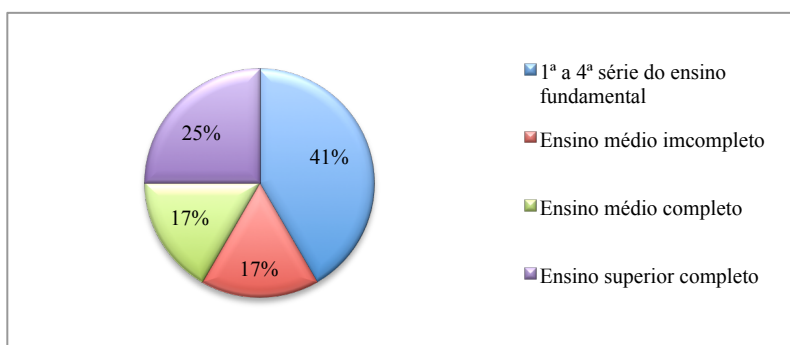


Figura 8. Escolaridade do pai do participante

Fonte: Resultado da aplicação da pesquisa

Na figura 8 percebe-se que 41% dos pais dos participantes formaram de 1ª a 4ª série do ensino fundamental. Outro fator percebido é que 17% cursaram o ensino médio de forma incompleta enquanto 17% possui esta formação. Apenas 25% dos pais dos participantes completaram o ensino superior.

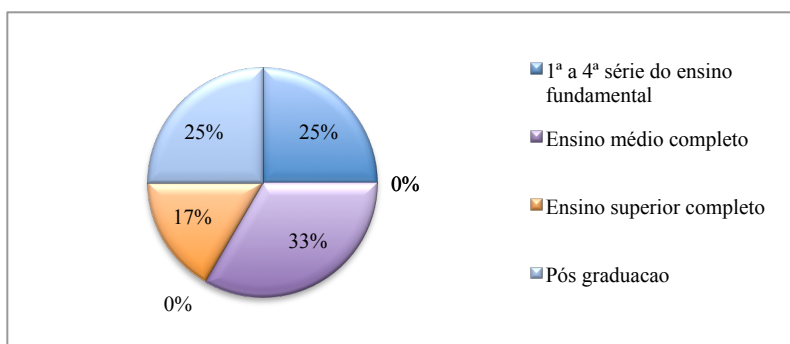


Figura 9. Escolaridade da mãe do participante

Fonte: Resultado da aplicação da pesquisa

Na figura 9 identifica-se que 25% das mães dos participantes concluíram pós graduação, enquanto 25% concluíram de 1ª a 4ª série do ensino fundamental, 33% tiveram o ensino médio completo e 17% ensino superior completo.

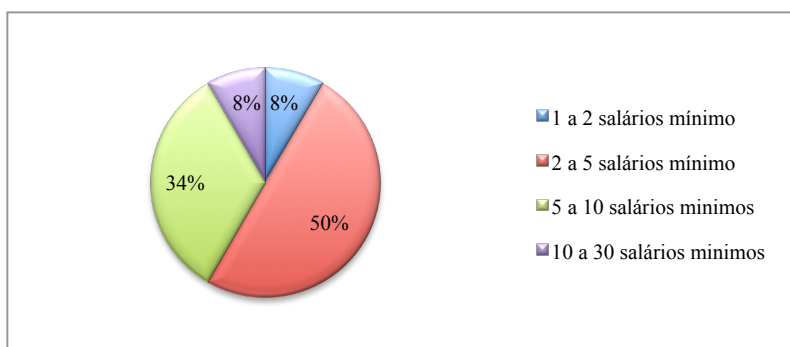


Figura 10. Renda familiar

Fonte: Resultado da aplicação da pesquisa

Conforme indica a figura 10, a renda familiar de 8% dos participantes varia de 1 a 2 salários mínimos. Os participantes que se enquadram na faixa salarial de 2 a 5 salários representam 50% do todo, enquanto que 34% estão situados na faixa salarial de 5 a 10 salários. Por fim, 8% se enquadram na renda familiar de 10 a 30 salários.

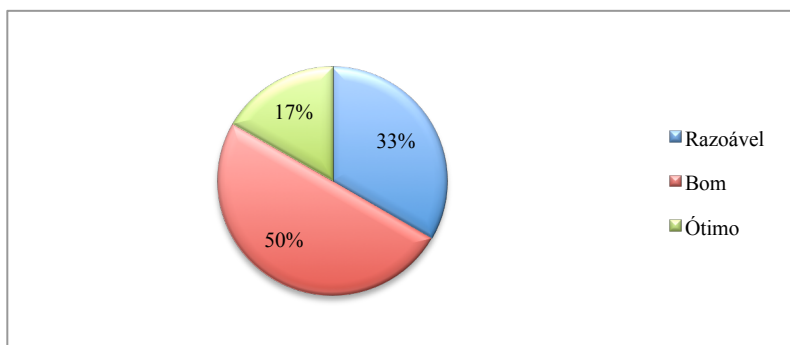


Figura 11. Qualidade no Relacionamento Interpessoal

Fonte: Resultado da aplicação da pesquisa

A figura 11 aponta que os participantes que julgaram razoáveis seus relacionamentos interpessoais representam 33%. 50% classificam a suas habilidades como Bom, e apenas 17% dos participantes consideram se como ótimo no relacionamento interpessoal.

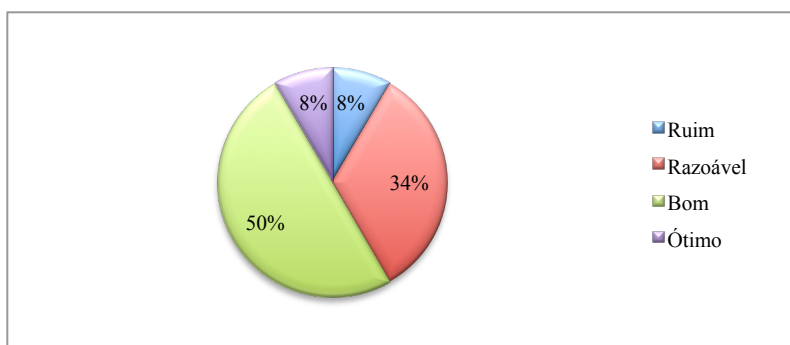


Figura 12. Habilidade de comunicação dos participantes

Fonte: Resultado da aplicação da pesquisa

Analisando a figura 12 percebe-se que 8% dos participantes do treinamento consideravam suas habilidades de comunicação como ruim, enquanto que 35% se consideravam como razoáveis neste quesito. 50% se consideravam como bons e apenas 8% afirmara se enquadrar como ótimo na arte de comunicar.

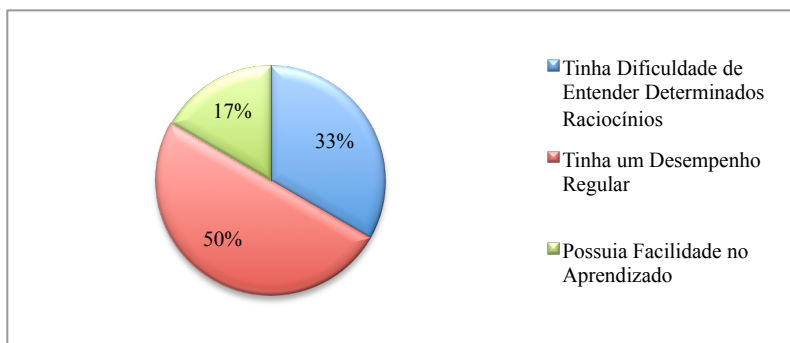


Figura 13. Capacidade de Aprendizagem dos Participantes

Fonte: Resultado da aplicação da pesquisa

Após análise da figura 13 percebe se que 33% dos participantes apresentava dificuldade de acompanhar determinados tipos de raciocínio, 50% apresentava um desempenho regular na sua aprendizagem e 17% julgavam possuía facilidade no processo aprendizagem.

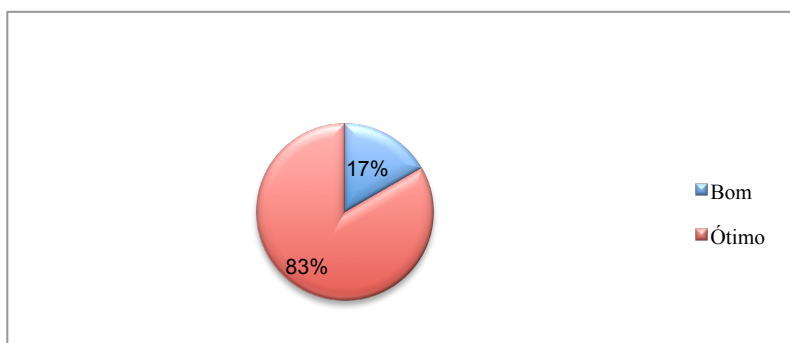


Figura 14. Avaliação do Treinamento

Fonte: Resultado da aplicação da pesquisa

A figura 14 representa que 17% dos participantes avaliaram o treinamento como bom, enquanto que 83% pensam que o treinamento foi ótimo.

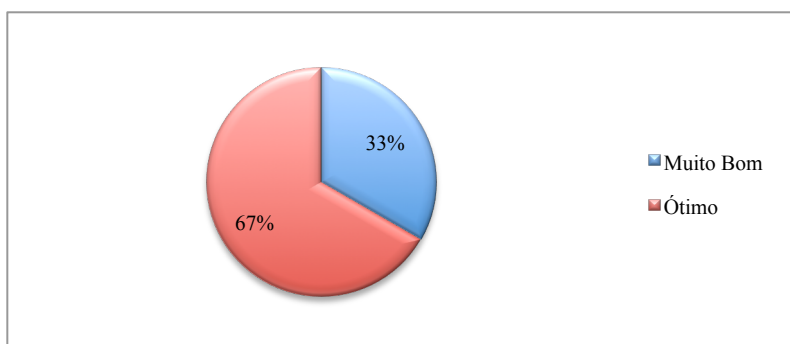


Figura 15. Avaliação das Informações Transmitidas no Treinamento

Fonte: Resultado da aplicação da pesquisa

A figura 15 aponta que 67% dos participantes consideram todos os assuntos abordados no treinamento como ótimos, e 33% acreditam que a abordagem dos temas propostos foi muito boa.

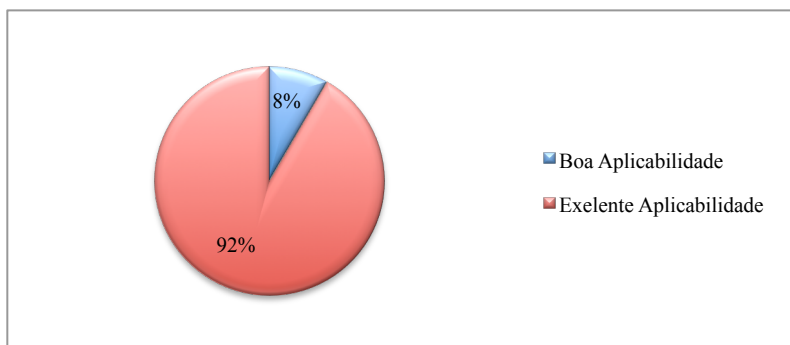


Figura 16. Aplicabilidade do Conhecimento Transmitido no Treinamento

Fonte: Resultado da aplicação da pesquisa

Através da figura 16 pode-se analisar que 92% dos participantes consideram que o que foi ensinado no treinamento tem excelente aplicabilidade nas suas vidas pessoais e no trabalho, enquanto que 8% consideram a aplicabilidade como boa.

Em relação à questão subjetiva do instrumento, que questionava sobre as experiências e expectativas dos participantes, o quadro 1 apresenta as respostas obtidas.

Quadro 1. Relato dos Participantes

Relato de vivência, resultado e expectativas dos participantes do treinamento, dos participantes que se submeteram a responder o questionário	
Participantes	Respostas
A1	O treinamento ajudou a ter melhor convivência na relação interpessoal, promovendo melhor interpretação dos acontecimentos e pessoas no dia a dia, aplicando as técnicas tanto no meio familiar quanto no trabalho.
A2	Com o treinamento coloquei em práticas as técnicas, mas não percebi mudanças significativas de imediato devido ao pouco tempo que tem que fiz o curso, pois estas mudanças devem ser com práticas diárias.
A3	O curso foi de grande utilidade para ajudar a descobrir habilidades existentes dentro de si, o curso ajudara assim a ser melhor em sua vida pessoal, profissional e no dia a dia.
A4	Precisa ter mais prática em técnica como o Rapport, pois se perde em prestar atenção na execução dos movimentos e em como reproduzir tal técnica.
A5	Quanto aos resultados, notei que tenho conseguido perceber mais o que se passa ao seu redor, percebendo melhor o comportamento alheio, e percebi que passei a ter um melhor controle emocional.
A6	Gostei de todas as técnicas abordadas, dando ênfase para o Rapport, pois trabalha diretamente com o público. Assim a técnica mencionada me ajudou a perceber melhor os movimentos, o tom de voz dos pais e dos alunos e também a utilizou como auxílio na sua vida profissional.

Fonte: Resultado da aplicação da pesquisa

Os participantes A1, A2 e A3 responderam conforme quadro 1 que o curso foi de grande importância para eles em todas as esferas (social, ambiente de trabalho e familiar), pois levando em consideração uma análise e leitura sistêmica, o treinamento ajudou-os a desenvolver melhor o relacionamento interpessoal. Para algum participante, embora o curso não trouxe mudanças de imediato, ele foi fundamental para que percebessem melhor as mudanças ocorridas em suas comunicação e convivência com outras pessoas,

deixando claro sua crença de que a prática diária da PNL torna-se fundamental para resolução de problemas de relacionamento.

Os participantes A4 e A6 citaram, conforme se verifica na quadro 1, como a técnica Rapport é importante para o desenvolvimento pessoal uma vez que ajuda na percepção dos movimentos e do tom de voz das pessoas ao redor, propiciando a formação de uma sintonia entre quem está praticando a técnica com outras pessoas que nem sabem que estão sendo analisadas. Embora o participante A5 não mencione o Rapport em seu relato, percebe-se que ele está fazendo uso dessa importante ferramenta da PNL para obter um melhor resultado no controle emocional e na percepção dos movimentos das pessoas alheias, deixando claro sua visão de quando essa ferramenta pode ser usada e praticada diariamente em sua vida.

Discussão

Através dos resultados de pesquisa pode-se observar que os participantes do treinamento estão bem encaminhados no mercado de trabalho tendo em vista suas escolaridades de ensino superior e pós graduação, bem como renda familiar, uma vez que quanto maior a renda apresenta-se indícios de melhores oportunidades, o que pode ser afirmado com base na capacidade de investimento em capacitação. A elevada chance de que uma parcela considerável deles já ocupa cargos de liderança não deve ser descartada.

Levando em conta a faixa etária dos participantes pode-se afirmar que, pelo fato de a maioria deles serem jovens de 19 a 25 anos, é plausível que exista maior influência familiar que em pessoas com maior faixa etária, tendo em vista o recente atingimento da maioridade. Assim o grau de escolaridade familiar dos participantes é um fator a ser levado em consideração no que diz respeito a influenciá-los na formulação de seus objetivos bem como no atingimento de seus resultados, uma vez que, segundo Drumond e Drumond Filho (1998) grupo familiar tem forte participação na formação da personalidade e comportamento do indivíduo.

A religião surge como fator de modelagem psicológica de um indivíduo por se tratar de um processo de ensinamentos que moldam crenças e valores, que comprovado por Robbins (2013) são fatores decisivos na formação das representações internas.

Através do somatório desses fatores acredita-se que os participantes do treinamento, frente as informações coletadas, possuem as qualidades necessária para compreender a PNL bem como seus objetivos e aplicabilidade, como representa a figura 16 e quadro 1, uma vez que a maioria deles consideraram suas habilidades de comunicação e aprendizagem como satisfatória ou excelentes, representadas nas figuras 12 e 13.

De acordo com o resultado da pesquisa, os treinandos se mostraram satisfeitos quanto as informações transmitidas pelo treinamento e identificaram de forma unânime o quanto abrangente são as possibilidades pelas quais a PNL pode ser aplicada para suas vidas pessoais e profissionais como um fator determinante de mudança de comportamento.

Levando este cenário para a realização de treinamentos de líderes tem-se metodologias como a de Boog (2006) que afirma que para realizá-los, a busca por informações específicas é necessária para entender as necessidades do treinamento e construir um modelo eficiente com base nas etapas expressas na figura 17.

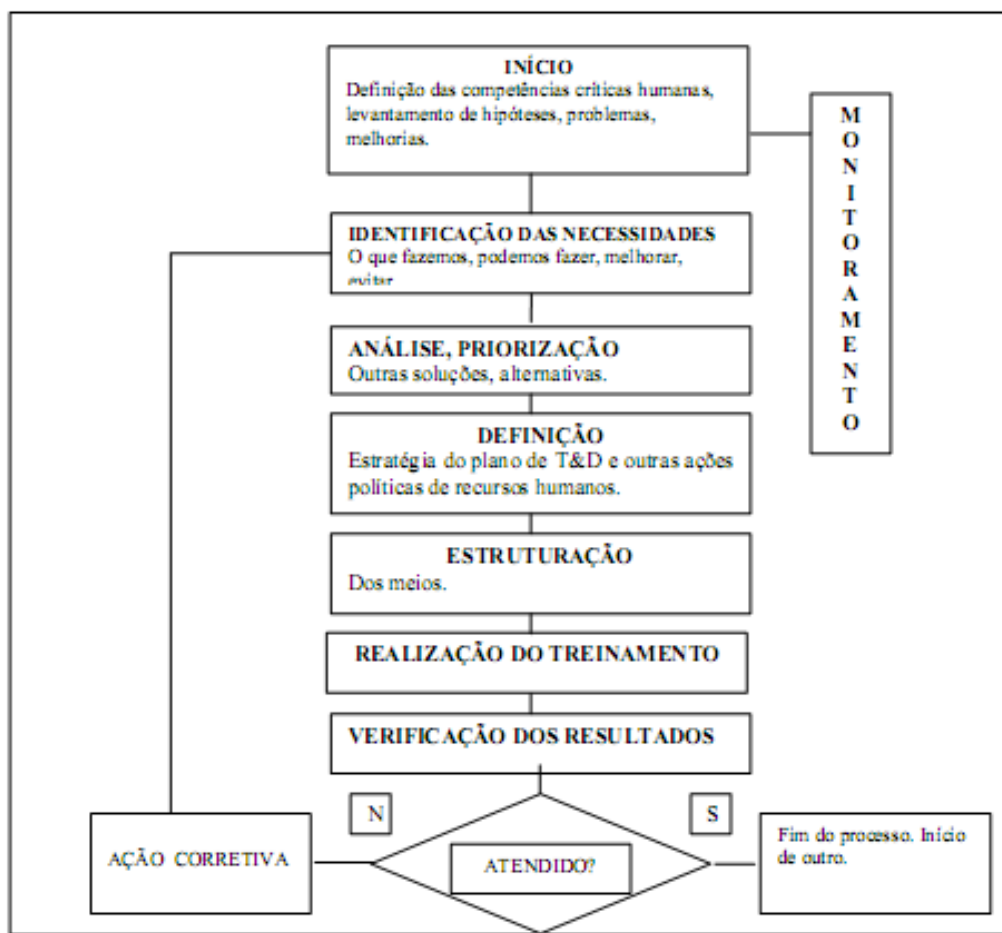


Figura 17. Macro fluxo Do Processo De Treinamento e Desenvolvimento

Fonte: Boog (2006, p.7)

Segundo Robbins (2013) o conhecimento de como o comportamento do indivíduo é produzido por meio de suas representações internas e fisiologia deve ser levado em conta em um processo de aprendizagem. Este conhecimento é de utilidade nas etapas de definição e estruturação do processo de treinamento representados na figura 17, uma vez que metodologias mais efetivas podem ser desenvolvidas visando o resultado no aprendizado.

Relatos dos participantes A1, A3 e A5 apontam como o estudo destas vertentes da PNL influenciaram de forma positiva suas próprias representações internas. Estas, segundo Robbins (2013) resultarão em estados que apoiam em suas atividades.

Segundo Chiavenato (1999a) o treinamento e desenvolvimento tem por finalidade a aprendizagem, que seguem quatro tipos de mudanças:

1. Transmissão de informações: aprimorando a noção dos indivíduos ao que tange a organização.
2. Desenvolvimento de habilidades: atribuindo valor as competências dos funcionários.
3. Desenvolvimento de atitudes: afim de transformar comportamentos.
4. Desenvolvimento de conceitos: com finalidade de otimizar as habilidades cognitivas dos funcionários.

Gil (2001) define o treinamento como um processo de educação definido pela ampliação das habilidades físicas e cognitivas humanas almejando o aprimoramento da integração pessoal e social.

Tendo-se o líder inserido nestes processos observa-se que o seu treinamento deve focar em aprimorar suas competências a fim de capacitá-lo para cumprir seu papel nas organizações. Sendo assim, tanto o que diz respeito a processos de treinamentos quanto as habilidades requeridas de um líder, destaca-se a necessidade de uma comunicação efetiva.

Segundo Ribeiro (2008) o líder deve ter em mente que tudo gira em torno da comunicação e que a mesma está sempre presente no comportamento humano inclusive em suas ações de liderança.

Neste contexto destaca-se a auto avaliação dos participantes sobre suas habilidades de comunicação e como a PNL pode elevá-la para o nível de excelência do qual apenas um participante se aproxima como representado na figura 12.

A contribuição da PNL no caso dar-se pelo conhecimento dos canais receptivos mais fortes de um indivíduo. Que segundo Robbins (2013) passa a ser uma informação valiosa para um líder que tem por objetivo transmitir informações de forma a mantê-las inalteradas, o que pode ser realizado ao identificar a forma pela qual o indivíduo a ser liderado processa as informações e ao se formular estratégias para gerenciar este processo cognitivo.

O mesmo se aplica durante um processo de treinamento onde se ensinará o treinando utilizando o meio pelo qual ele absorve informações de forma mais eficiente e eficaz, uma vez que pessoas visuais recebem e interpretam informações de forma diferente das auditivas e as auditivas de forma diferente das sinestésicas. Este conhecimento se adequa plenamente a etapa de “Transmissão de informações” pertencente ao processo de aprendizagem citado por Chiavenato (1999a) anteriormente.

Dentre os benefícios citados para seu desenvolvimento, observou-se que, o participante A6 considera a técnica Rapport como de significância. Dessa forma, Robbins (2013) explicita que nesta técnica o indivíduo pode maximizar a sua influência devido a conexão que é criada durante a comunicação, desta forma, cumprindo com a eficiência de um líder.

Neste contexto, Robbins (1996) acredita que dos fatores que definem a eficiência de um líder podem ser subentendidas em três qualidades relacionadas ao seu papel visionários, sendo elas: competência em elucidar sua visão para os outros, ou seja, comunicar-se de forma clara em seus mais âmbitos aspectos; proclamar a integridade de sua visão por meio de seu comportamento; e ser capaz de ecoar sua visão como um padrão de orientação e direcionamento para que seus liderados tenham algo sólido do qual possam seguir.

Chiavenato (1999b) também realça a eficiência do líder ao afirmar que o mesmo se encontra no processo em que um indivíduo influencia outro de forma estimular um comportamento de maneira intencional com finalidade em atingir os objetivos, em outras palavras, o papel do líder está na sua relação com seus seguidores, esta influência é o que transforma o comportamento e clima organizacional bem como direciona e desenvolve a motivação dos colaboradores na execução das atividades.

Segundo Robbins (2013) a influência motivacional pode ser realizada por meio dos Metaprogramas que segundo Robbins (2013) representam uma ferramenta de direcionamento na qual se utiliza com base na forma como o cérebro do indivíduo a ser direcionado foi programado. Dessa forma potencializando o líder no quesito comunicação.

Quanto a mudança comportamental, a mesma também pode ser produzida da utilização da síntese e da Ancoragem, de forma a otimizar a qualidade de relacionamento dos participantes da pesquisa, da qual apenas uma minoria apresentou estar totalmente satisfeita como representado na figura 11.

Quanto a síntese, a PNL ensina a domar suas Submodalidades favor de quem faz uso da técnica, possibilitando obter o comportamento desejado tanto de você mesmo quanto daqueles que vos cercam. Sendo também uma ferramenta estratégica para um líder.

Ser capaz de, em um treinamento, colocar os treinandos em um estado denominado por Robbins (2013) como um estado cheio de recursos, para desenvolver suas habilidades de liderança passa a ser um fator para a maximização dos resultados, sendo aplicável para a etapa de “Desenvolvimento de atitudes” do processo de aprendizagem anteriormente citado por Chiavenato (1999b).

Ao que se refere a Ancoragem. Para Robbins (2013), a mesma pode ser utilizada tanto em si mesmo quanto em outras pessoas, dando a oportunidade de um líder estar sempre reativando um estado cheio de recursos em seus liderados e em si. Desta forma os participantes podem moldar o seu estado para que seja mais efetivo em meio a relacionamentos interpessoais, possuindo-se assim maior controle emocional.

Outra forma dos participantes da pesquisa otimizarem seu relacionamento é rejeitando comportamentos incoerentes e substituindo-os por outros mais efetivos através da execução da técnica swish. Citada por Robbins (2013) como capaz de mudar comportamentos de forma duradoura. Isto complementa os pensamentos anteriormente citados de Robbins (1996) que afirma que o comportamento é um fator influente na integridade da visão de um líder.

Assim torna-se claro que um líder será efetivamente treinado uma vez que suas habilidades de comunicação e seu comportamento estejam sendo desenvolvidos. Este passa a ser o momento em que a PNL surge fornecendo técnicas que maximize estas duas vertentes.

Vale ressaltar que estas técnicas devem ser devidamente treinadas e praticadas, como questionado pelos participantes A2 e A4, uma vez que se pretenda ter domínio da ferramenta e usa-la efetivamente.

Como citado anteriormente na presente pesquisa, a PNL busca otimizar a comunicação interna (com você mesmo) e externa, além de dar o controle para que o indivíduo possa reproduzir conscientemente comportamentos que antes fazia de forma inconsciente e influenciada totalmente pelo ambiente externo.

Sendo assim a PNL surge como uma ferramenta que agrega valor as habilidades de um líder de forma a apresentá-lo á meios para eliciar um comportamento efetivo de seus seguidores.

Conclusões

Após o chocar os dados obtidos através do resultado da pesquisa com o estudo literário, conclui-se que existem evidências de que as técnicas da PNL, quando bem desenvolvidas e praticadas constantemente,

oferece atributos para que os indivíduos que as utilizam possam elaborar modelos de treinamento que possam moldar comportamentos, trazendo benefícios a curto prazo maximizando resultados.

Desta forma a pesquisa cumpriu com os objetivos propostos, uma vez que, buscava-se meios para se aplicar técnicas de PNL em treinamentos de líderes, de formar a elaborar um possível modelo a ser seguido e desenvolvido dentro e fora das organizações, contribuindo para o desenvolvimento humano.

Através dos presentes resultados, percebe-se a possibilidade de se desenvolver, por meio de um estudo mais detalhado, um treinamento específico de líderes com base nas características e necessidade específicas de uma organização, utilizando as referidas técnicas citadas anteriormente de forma há maximizar o aprendizado de cada integrante de uma organização. Dessa forma, o líder que tenha domínio da PNL passa a eliciar maiores resultados de sua equipe levando a organização a um novo nível de competitividade.

Referências

- Agostinho, M. C. E. (2003). *Complexidade e organizações: em busca da gestão autônoma*. São Paulo: Atlas.
- Andreas, S., & Faulkner, C. (2003). *PNL: a nova tecnologia do sucesso* (9ª ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Barrère, P., & Cayrol, A. (2012). *Guia de PNL: Novas técnicas para desenvolvimento pessoal e profissional* (2ª ed.). Rio de Janeiro: Clube de Autores.
- Boog, G. (2006). *Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações*. São Paulo, Brasil: Prentice Hall.
- Chiavenato, I. (1999a). *Administração nos novos tempos*. São Paulo, Brasil: Makron Books.
- Chiavenato, I. (1999b). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, I. (2001). *Recursos humanos*. São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2004). *Introdução a teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Campus.
- Drumond, M. C. C., & Drumond filho, H. C. (1998). *Drogas, a busca de respostas*. São Paulo: Loyola.
- Gil, A. C. (2001). *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Knight, S. (1997). *A Programação Neurolingüística e o sucesso nos negócios: a diferença que faz a diferença* (1ª ed.). Rio de Janeiro: Ediouro Publicações.
- Kraemer, M. E. P. (2004). Capital intelectual: a nova vantagem competitiva. Retrieved from <http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/ger/capintel.htm>
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. de A. (2003). *Fundamentos de metodologia científica* (5ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W. (2000). *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas.

- Ribeiro, J. (2008). *Manual técnico do formando: comportamento organizacional*. ANJE - Associação Nacional de Jovens Empresários e EduWeb.
- Robbins, A. (2013). *Poder sem limites: o caminho do sucesso pessoal pela programação Neurolinguística* (17ª ed.). Rio de Janeiro: BestSeller.
- Robbins, S. P. (1996). *Comportamento organizacional* (8th ed.). Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora.
- Robbins, S. P. (2002). *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva.

Impacto da crise económica em Portugal: Caos, previsões e conservadorismo

Impact of the Economic Crisis in Portugal: Chaos, Forecasts and Conservatism

Eduardo Manuel de Almeida Leite¹

¹ E-mail: eduardoleit@gmail.com;
Sociedade Educativa do Brasil
(Soebras); Centro de Estudos da
População, Economia e Sociedade
(CEPESE)

Resumo

O presente texto aborda os temas da previsão e do conservadorismo, no contexto da atual crise económica e do seu impacto em Portugal, desde 2008. O tema das previsões é apresentado através de uma metáfora, recorrendo aos princípios da teoria do caos e do efeito-borboleta de Edward Lorenz, normalmente aplicados nas previsões meteorológicas, para ilustrar a crise económica e financeira em Portugal. O tema do conservadorismo é apresentado por meio de uma analogia com o pensamento de Kuhn. A metáfora mostra que as previsões económicas e financeiras falham, frequentemente, na antecipação de uma crise, entre outros aspetos, devido às seguintes causas: Erros na avaliação e diagnóstico do problema, devido à dificuldade em identificar e compreender os sinais e as evidências, por vezes complexas. Quanto ao conservadorismo, a analogia com o pensamento de Kuhn deixa clara a resistência à mudança; a negação dos factos inconvenientes para as carreiras dos analistas e dos decisores; a persistência no modelo por dificuldade em responder aos erros paradigmáticos.

Palavras-chaves: Avaliação; Crise; Efeito-borboleta; Portugal; Previsões.

Abstract

This paper addresses the themes of forecasting and conservatism in the context of the current economic crisis and its impact in Portugal since 2008. The theme of the forecasts is presented through a metaphor, using the principles of chaos theory and of Edward Lorenz's butterfly effect, usually applied in weather forecasting, to illustrate the economic and financial crisis in Portugal. The theme of conservatism is presented through an analogy with the thinking of Kuhn. Metaphor shows that the economic and financial forecasts fail, often in anticipation of a crisis, among other aspects, due to errors in the assessment and diagnosis of the problem because of the difficulty in identifying and understanding the often-complex signs and evidence. As for conservatism, analogy with the thinking of Kuhn illuminates resistance to change -- the denial of inconvenient facts for the careers of analysts and decision makers and persistence in following the model because of difficulty in answering for paradigmatic errors.

Keywords: Evaluation; Crisis; Butterfly Effect; Portugal; Forecasts.

Impacto da crise económica em Portugal: Caos, previsões e conservadorismo

Em setembro de 2008, num parque localizado no centro de Manhattan, Nova Iorque, um panapaná pairava sobre as plantas e flores, debaixo de um sol encoberto pelas nuvens, pronunciando o fim do verão. O fenómeno, raro, tornou-se conhecido no mundo e atraía inúmeros visitantes ao local. Com os olhos

postos no céu, os visitantes mais pareciam assistir a uma adaptação para balé do romance de Tolstoy, *Anna Karenina*, em exibição na vizinha Broadway, do que uma migração de borboletas.

Enquanto isso, antecipando a chegada do outono boreal, os jardineiros alinhavam meticulosamente os técnicos para tratar dos canteiros de flores e plantas, tendo em vista enfrentar uma diminuição das temperaturas médias e, mais tarde, as chuvas do inverno. De facto, com a aproximação do outono, os jardins ameaçavam despir-se, apresentando já alguns sinais de perda de fulgor e exuberância das estações mais quentes, visíveis, por exemplo, através de algumas folhas amareladas caídas no chão. Apesar da eficácia dos catadores, as folhas que caíam nos lagos tornavam-se difíceis de alcançar e de ocultar, ameaçando cobrir os espelhos de água, onde os patos de penas reluzentes, muito bem alimentados pelos turistas, nadavam tranquilamente sobre as carpas koi de tonalidade laranja, que contrastavam com o fundo escuro do lago.

Preocupados com a situação e aproveitando a já pouca presença de insetos, aves, roedores, entre outros frequentadores de época do parque, os jardineiros facilitaram o uso de agrotóxicos por parte dos floricultores, agrónomos e demais pessoal técnico afecto aos jardins e canteiros. Era importante prolongar a vitalidade das plantas e flores que evidenciassem sinais de enfraquecimento, por forma a evitar a respetiva queda e revelar as debilidades latentes do parque. Prolongando a vitalidade das plantas e flores, manteriam a boa aparência e apresentação dos jardins, que ajudariam, essencialmente, a fixar as borboletas. As borboletas, por sua vez, garantiriam os espetáculos de dança e cor, traduzindo-se em receitas para os jardineiros, no sustento dos patos e carpas, em oportunidades para os roedores, assegurando, desta forma, o equilíbrio do ecossistema.

Todavia, para surpresa de muitos, certo dia as borboletas apresentaram sintomas de doença, como tonturas, taquicardia, palpitações e alterações de voo. Ansiosas e com receio de se precipitarem no solo, as borboletas bateram desesperadamente as asas, efetuando movimentos desregulados de voo. Simultaneamente, sentiu-se um calafrio no parque, sobressaltando todos nos jardins. Impulsionada pelas condições meteorológicas do outono que já se adivinhava, a massa de ar frio propagou-se rapidamente a todo o parque, alcançando o Rio Hudson e desaguando, por via deste, no Oceano Atlântico. Com a entrada no oceano, temeu-se que a massa de ar frio aumentasse exponencialmente a sua força, ameaçando transformar-se numa tempestade, atingir a Europa Ocidental, particularmente a Península Ibérica.

Alarmados com a raridade do fenómeno, de consequências ainda desconhecidas, os meteorologistas americanos apressaram-se a difundir um alerta laranja aos seus congéneres europeus, advertindo-os para os eventuais prejuízos que a tempestade poderia causar nos parques e jardins da Europa. O teor do texto enviado pelos meteorologistas americanos aos europeus, referia, e previa, aproximadamente o seguinte: Há momentos os computadores do sistema de previsão das condições meteorológicas e prevenção de intempéries do central parque, identificaram a formação de uma massa de ar frio, cuja origem se pensa estar relacionada com uma doença súbita das borboletas. Registámos a queda de folhas e pétalas de flores, bem como o derrube de árvores de pequeno porte. A massa de ar frio propagou-se ao Rio Hudson e estamos a registar um aumento significativo na sua velocidade e deslocamento em direção ao Oceano Atlântico. Em função desta alteração, e com a entrada no Oceano Atlântico, tememos que a massa de ar frio possa causar a formação de uma tempestade de grandes dimensões e atingir os jardins da Europa,

designadamente a Península Ibérica, mais especificamente Portugal (Adaptado dos princípios meteorológicos de Lorenz, 1993).

Neste quadro dramático, é interessante estabelecer aqui uma ponte com as ideias expressas por Elisabeth Kübler-Ross e os desenvolvimentos seguintes. Kübler-Ross não foi uma jardineira ou meteorologista, mas sim uma psiquiatra, cujo trabalho trata os comportamentos e as atitudes dos pacientes perante a morte. Apesar disso, o seu trabalho tem muito que nos ensinar sobre o comportamento das borboletas americanas, a formação da tempestade e o impacto da crise em Portugal. Em *On Death and Dying*, Kubler-Ross (1969) parte da hipótese de que os seres humanos passam por cinco fases psicológicas distintas antes da morte: negação, raiva, barganha (ou pensamento mágico), depressão e, finalmente, aceitação.

As fases sugeridas por Kubler-Ross (1969), podem ajudar a iluminar as consequências da tempestade nos jardins portugueses. Com efeito, inicialmente os jardineiros portugueses procuraram negar a aproximação da tempestade, desmentindo os meteorologistas, aproveitando o facto de estes não beneficiarem da melhor reputação junto da opinião pública, em consequência das falhas frequentes nas previsões do tempo. Porém, mais tarde, vendo com mais atenção e detalhe as imagens de satélite, foi possível identificar perfeitamente a formação da referida tempestade. Logo, os jardineiros portugueses lá se conformaram com a ideia de que uma fatalidade estaria eminente, sentindo grandes dificuldades em esconder as evidências das populações. A reação foi de fúria com os congéneres americanos, tanto jardineiros, como meteorologistas.

De qualquer forma, em declarações à nação, os jardineiros portugueses sugerem que o impacto da tempestade em Portugal seria pequeno e que, além do mais, o jardim português não pode comparar-se aos grandes parques americanos. Portanto, concluem os jardineiros portugueses, o pouco que viesse a sentir-se em Portugal seria irrelevante, culpando novamente os jardineiros americanos, e o uso de agrotóxicos, por toda esta confusão e alarme. Pese embora as evidências, numa tentativa de acalmar as populações, os jardineiros portugueses mantiveram a posição inicial de que Portugal era diferente da América. Todavia, pouco a pouco, os jardineiros portugueses foram tomando consciência da inevitabilidade de Portugal ser atingido pela tempestade e dos estragos que isso causaria no jardim à beira mar plantado. Os jardineiros lá foram tomando algumas medidas cautelares, avulso, sempre recusando a ajuda de uma tróica de jardineiros de fora, que entretanto se havia colocado à disposição de Portugal. Desde que, claro está, os jardineiros portugueses se submetessem às políticas agrícolas Europeias em geral, princípios de jardinagem em particular, liderados pela Alemanha.

Não houve, porém, entendimento e o dia “D” chegou, devastando quase por completo Portugal. Os efeitos da tempestade, são, ainda hoje, visíveis no mais pequeno canteiro do interior do país, até ao jardim botânico da capital, Lisboa. Daí à depressão, decorreram apenas alguns dias. A cooperativa dos jardineiros portugueses sentindo-se impotente para lidar com a situação, aceitou incondicionalmente a vinda de uma tróica de jardineiros e de alguns meteorologistas estrangeiros para tomarem conta da ocorrência.

Em função dos novos métodos de jardinagem, a fauna portuguesa apresenta grandes dificuldades de adaptação e sobrevivência. A generalidade das borboletas portuguesas deixaram de ter ambiente no seu

próprio jardim, sendo forçadas todos os dias a procurarem outros jardins para exibirem as suas cores vivas e os seus dotes de bailarinas. Ilustrado desta forma, parecem não restar dúvidas quanto às causas e consequências da tempestade. Na prática, o uso de agrotóxicos para melhorar a apresentação das flores e plantas, teve um efeito perverso em todo o ecossistema do parque. Analisando a saúde das borboletas, verificou-se que não suportaram a queda das temperaturas do outono, nem a falta néctar das flores. Na realidade, o néctar produzido pelas flores, além do baixo teor de outros nutrientes, como os aminoácidos, proteínas e vitaminas, já não apresentava a qualidade suficiente capaz de fornecer o açúcar e a água, bastantes para alimentar as borboletas. Acresce que os produtos tóxicos usados para rejuvenescer as plantas e flores no outono, envenenaram algumas borboletas, que contagiaram as outras. Em consequência, as borboletas começaram a sentir dificuldades em viver neste ambiente, entrando num estado de stress grave, traduzido nos batimentos irregulares das suas asas.

Todavia, caso o sistema de avaliação e prevenção de intempéries tivesse funcionado na América, ou na Europa, poder-se-ia ter antecipado a tempestade. Na verdade, os sinais de que um incidente poderia estar iminente, eram por demais evidentes, sendo de destacar entre causas naturais e humanas, as seguintes:

- i. O jardim já não apresentava o fulgor de outros tempos, por falta de calor do sol que se despidia do parque com o fim do verão;
- ii. O arrefecimento das temperaturas pela aproximação do outono, deixava marcas visíveis no parque através das folhas caídas no solo, especialmente àquelas que caíam na água, por serem mais difíceis de remover;
- iii. O uso de agrotóxicos melhora a apresentação do parque, mas tem consequências para a saúde da fauna.
- iv. A itinerância dos habitantes do parque, apresenta o risco de contágio e efeitos colaterais, como, de resto, se verificou na saúde das borboletas e na propagação deste efeito, através das correntes e das condições climáticas;
- v. Os patos estavam gordos demais e com dificuldades em movimentarem-se por causa das folhas que atolavam os lagos. Além disso, os patos desconheciam os perigos do fundo dos lagos onde nadavam, por serem escuros demais para a sua visão;
- vi. A cor laranja das carpas koi, indiciava o perigo nos lagos de águas turvas e sujas de folhas;
- vii. As borboletas precisam de sol quente, luz transparente e de néctar para terem energia suficiente que, por sua vez, garanta o voo e, consequentemente, os visitantes.

Apesar das evidências, as previsões falharam na avaliação. Por fim, a tempestade foi uma realidade, atingindo a América e, posteriormente, Portugal tão violentamente, que causou o caos no jardim à beira mar plantado. Assim, no lugar onde anteriormente dominava a boa disposição, bom tempo, sol quase todo o ano e magníficas plantas, flores e borboletas, restam agora flores e plantas caídas, canteiros por recuperar e terminar. Inclusive os patos estão a escassear por causa dos destroços da tempestade e da falta de limpeza dos lagos. Mais grave ainda, as borboletas estão a partir e os espetáculos a terminarem. Em resultado da tempestade em Portugal, o jardim está, desde então, posto em causa. Vive-se, presentemente, um clima de tensão ideológica entre os jardineiros anglo-saxónicos e latinos, entre as escolhas

conservadores ou democráticos, entre o capital ou social, entre a tese ou antítese, aparentemente sem definição à vista.

É neste quadro de desorientação generalizada, que se reflete uma grande dificuldade em mudar-se de paradigma. Para compreender melhor a reação dos jardineiros e meteorologistas portugueses e as dificuldades em responder-se a erros paradigmáticos, podemos recorrer às ideias de Thomas Kuhn. Kuhn (1962), tal como Kubler-Ross (1969) (1969), também não foi jardineiro ou meteorologista, mas antes um famoso físico, tendo publicado pela primeira vez o seu trabalho, agora reconhecido, onde aborda entre outros temas a natureza conservadora da ciência, o que provocou uma grande controvérsia. Kuhn (1962) argumentou que os académicos e cientistas, em vez de procurarem apenas a verdade tendem a ser altamente protetores do seu próprio trabalho e, portanto, conservadores por natureza. Embora Kuhn (1962) escrevesse sobre os físicos, o seu trabalho é aplicável noutras áreas. Kuhn (1962) argumentou que seus colegas físicos haviam construído as suas carreiras em torno de um paradigma particular e, portanto, profissionalmente tinham de rejeitar qualquer mudança de paradigma importante. Do ponto de vista de Kuhn (1962), os académicos bem-sucedidos são geralmente prisioneiros de seu próprio trabalho.

Por exemplo, se olharmos para a história, notamos que apesar do facto de Galileu ter provado claramente os movimentos da Terra nos seus estudos, a Igreja, porém, manteve, por razões próprias, a sua versão, recusando-se a admitir a mudança de paradigma, forçando mesmo Galileu a abjurar. Kuhn (1962) argumenta que o que era verdade, então, ainda é verdade atualmente. Assim, os cientistas e as corporações tendem a descartar qualquer anomalia em relação a longas crenças paradigmáticas como ameaças à carreira. Kuhn (1962) escreve sobre essa natureza conservadora da academia, quando afirma: Os paradigmas podem ser antes mais exigentes e mais completos do que qualquer outro conjunto de regras para a pesquisa que poderia ser captada de forma inequívoca a partir deles. A análise de Kuhn (1962) da natureza conservadora ou defensiva da academia, originou um grande debate no meio académico e tornou-se uma parte importante da pesquisa organizacional complexa. Os cientistas sociais vieram logo referir que os investigadores rejeitam com frequência anomalias paradigmáticas até que essas anomalias forcem os paradigmas estabelecidos a dar lugar ao nascimento de um novo paradigma. Kuhn (1962) escreve: Quanto mais precisos e de longo alcance forem os paradigmas, mais sensível é um indicador que sugere uma anomalia e, portanto, uma ocasião para a mudança de paradigma.

Assim, poder-se-á concluir que os jardineiros, agrónomos, meteorologistas, entre outros profissionais, tornaram-se tão apegados aos pressupostos que acabaram por entrar naquilo que podemos chamar de dados de negação, ignorando os factos inconvenientes para si e para as suas carreiras, recusando mudar. Pelo contrário, insistiram – ao que parece insistem ainda hoje – nos mesmos ideais sem considerar a evolução da fauna. De acordo com as razões invocadas por Kuhn, compreende-se que seja difícil mudar o paradigma, pelo que a solução talvez esteja no próprio ecossistema e na capacidade para se regenerar naturalmente. Desta forma, os jardineiros devem inspirar-se nos grandes parques selvagens como a savana africana ou, mesmo, a selva amazónia. Nestes grandes parques, os predadores e as presas coabitam e prosperam em plena liberdade numa flora exuberante, sem químicos, constituindo uma fauna mais justa do ponto de vista da luta das espécies pela sobrevivência e, consequente, fortalecimento e apuramento das raças em função dos mais fortes e capazes. Com uma intervenção excessiva ou, pior, com

uma intervenção errada, correm-se sérios riscos de transformarmos os jardins da Europa num local específico para se manter animais selvagens e domesticados, num espaço circunscrito e em apertada vigilância, para poderem ser exibidos ao público, com o objetivo de preservar as espécies. Neste sistema, as espécies sobreviventes, muitas vezes não são as mais fortes e capazes, mas as mais protegidas, que não sobreviveriam em plena liberdade na selva, nem na savana.

Referências

Kubler-Ross, E. (1969). Sobre a morte e o morrer (4a ed.). São Paulo: Martins Fontes.

Kuhn, T. S. (1962). The Structure of Scientific Revolutions. Chicago: University of Chicago Press.

Lorenz, E. N. (1993). The Essence of Chaos. Washington: University of Washington Press.

Implicações no Capital Próprio da Atual Contabilização dos Subsídios Relacionados com Ativos. Evidência de uma Amostra de Empresas do Setor Agrícola Português

Implications on Financial Autonomy Resulting from the Current Accounting System on Grants Related to Assets: Evidence from a Sample of Portuguese Agricultural Businesses

José Manuel Teixeira¹; Amélia Ferreira-da-Silva²; Maria José Dos-Santos³

¹ E-mail: jpereira@ipca.pt; Polytechnic Institute of Cávado and Ave, Accounting Department, CICF

² Institute of Accounting and Administration of Porto; Centro de Estudos em Economia, População e Sociedade – CEPESE, CECEJ

³ E-mail: mjpls1963@gmail.com; Polytechnic Institute of Lisboa

Resumo

O novo Sistema de Normalização Contabilístico, em vigor a partir de 2010, veio revogar todo o normativo contabilístico português. Em comparação com o normativo anterior, este novo normativo veio preconizar procedimentos contabilísticos diferentes relativamente à contabilização dos subsídios relacionados com ativos. O objetivo deste estudo é analisar o impacto no capital próprio da contabilização dos subsídios preconizado no novo normativo, numa amostra de empresas do setor agrícola. Para alcançar o objetivo proposto procedemos a recolha da informação financeira referente ao exercício de 2009 de uma amostra de 124 empresas do setor agrícola, extraída da base de dados SABI, e que receberam subsídios para investimento nesse ano. Com base nos dados analisados podemos deduzir que o valor do capital próprio das empresas em estudo registrará uma variação positiva, correspondente ao valor ainda não imputado dos subsídios reconhecidos, que corresponde a um aumento de quase 4,5%. Esse incremento faz com que o indicador de autonomia financeira aumente, em média, 4,7%, sendo o impacto também positivo no rácio de solvabilidade, com uma variação média superior a 11%. O fato do novo Sistema de Normalização Contabilística preconizar um tratamento contabilístico diferente do estabelecido na IAS 20, permite às empresas portuguesas apresentarem indicadores económicos financeiros próximos dos apresentados por empresas congêneres de outros países europeus, onde o reconhecimento inicial do subsídio em capital próprio é o que vigora. Além disso, quando a apresentação de candidaturas a fontes de financiamento ou a determinados programas ou fundos europeus poderão aumentar as suas hipóteses de sucesso, pois estes exigem na maioria das vezes que as empresas apresentem percentagens ou valores mínimos em determinados rácios.

Palavras-chave: Subsídios. Capital Próprio. Autonomia Financeira. Solvabilidade. Empresas Agrícolas.

Abstract

The new System of Accounting Standards, effective since 2010, repealed all the Portuguese accounting standards. Compared to the former standards, the new normative advocates for different accounting procedures regarding the recognition of grants related to assets. The objective of this study is to analyze the impact on financial autonomy for grants recommended under the new standard in a sample of companies from the agricultural sector. To achieve the proposed objective, we proceeded to collect financial information from the year 2009 from a sample of 124 companies in the agricultural sector that were randomly selected from the SABI database from a list of those that had received subsidies for investment in that year. Based on the data analyzed, we can

deduce that the value of the equity of the companies in the study will register a positive variation, corresponding to the not yet recorded value of recognized subsidies, which corresponds to an increase of nearly 4.5%. This increase causes the indicator of financial autonomy to increase, on average, by 4.7%, and also has a positive impact on the solvency ratio, with an average variation greater than 11%. The fact that the new System of Accounting Standards advocates for accounting procedures that are different from those set out in the IAS 20 allows Portuguese companies to present economic financial indicators similar to those being presented by like companies in other European countries, where the initial recognition of the grant in equity is what counts. Also, this may also increase the chance of success for applications to funding sources or determined European programs or funds, as such funding sources normally require that companies show percentages or minimum values in certain ratios.

Keywords: Grants. Equity. Financial autonomy. Solvency. Agricultural Companies.

Introdução

Assistimos nas últimas décadas a um desenvolvimento significativo da economia mundial. A deslocalização de muitas empresas tornou-se um fenômeno corrente, acarretando muitos aspetos negativos, apesar de ter beneficiado muitas organizações multinacionais. O desenvolvimento dos mercados financeiros permitiu uma grande mobilidade dos seus capitais, significativa liquidez e facilidade de acesso aos diversos investidores.

Uma vez que a informação financeira era preparada para os diferentes utilizadores de acordo com um conjunto de princípios e procedimentos que diferiam de país para país, naturalmente que a comparabilidade das diversas DF's era tarefa muito difícil, tornava mais complexa a consolidação de contas, conduzia a maiores custos das tarefas contabilísticas e dificultavam os mecanismos de controlo. Tudo isto concorreu para facilitar a aceitação das Normas Internacionais de Contabilidade (IAS). O processo de convergência das práticas contabilísticas a nível internacional tornou-se uma realidade e tem sido impulsionado por diversos organismos internacionais, tais como o *International Accounting Standards Board* (IASB), o *International Organization of Securities Commissions* (IOSCO), a União Europeia (UE) e o *Securities and Exchange Commission* (SEC). Para Ding, Jeanjean, & Stolowy (2005), o processo de harmonização contabilística tem como objetivos transmitir informação de qualidade aos seus utilizadores, de forma a garantir a eficiência dos mercados, reduzirem o custo de produção de informação e transmitir uma imagem única e fiável para o mercado.

Em Portugal, o primeiro passo para a harmonização contabilística foi dado com a publicação do Decreto-lei 47/77, que aprovou o primeiro Plano Oficial de Contabilidade, muito influenciado pela normalização contabilística francesa, e culminou com a implementação do Sistema de Normalização Contabilística, aprovado pelo Decreto-Lei nº 158/2009, para entrar em vigor em janeiro de 2010. Conforme se pode ler no seu preâmbulo o SNC resulta da adaptação, das NIC do IASB, indicando que a normalização contabilística nacional deverá aproximar-se, tanto quanto possível, dos novos padrões comunitários, por forma a proporcionar ao nosso país o alinhamento com as diretivas e regulamentos em matéria contabilística da UE, sem ignorar, porém, as características e necessidades específicas do tecido empresarial português. O atual modelo contabilístico apresenta um conjunto de novos

procedimentos, alterando consequentemente a informação contida nas DF's, e está assente em princípios, e não em regras tal como acontecia no POC.

Breve Revisão da Literatura

Após a publicação do Regulamento 1606/2002, que obrigava as empresas cotadas dos Países Membros a utilizar as IFRS foram vários os autores tentaram perceber quais as alterações ocorridas com a transição para o novo modelo contabilístico. Dos vários trabalhos, faremos de seguida uma breve referência aos que foram mais citados na literatura sobre o tema. Hung e Subramanyam (2007) estudaram as implicações da adoção das IAS na Alemanha, em substituição do *Germany Accounting Rules*, através da análise das Demonstrações Financeiras e dos principais Rácios, tendo concluído que os Ativos Totais e o valor contabilístico do Capital Próprio, bem como as variações no *book-value* e nos resultados, são significativamente superiores sob IAS/IFRS do que sob normas alemãs.

Em Espanha, Perramon e Amat (2007) realizaram um estudo, onde efetuaram a primeira análise da implementação das IAS/IFRS, nas Demonstrações Financeiras de empresas Espanholas, cotadas e não cotadas. A comparação entre as normas Espanholas e as IAS/IFRS levou a concluir que ocorreram alterações significativas nos Resultados Líquidos.

Com base num grupo de empresas do Reino Unido, Stenka, Ormrod, e Chan (2008) procuraram estudar o impacto das IAS/IFRS nesse território, tentando identificar quais as alterações ocorridas na rentabilidade da empresa, no seu património, bem como indagar as razões para estas alterações. Os autores concluíram que o Resultado Líquido sofreu alterações significativas, sendo estas provocadas pelas modificações contabilísticas introduzidas ao nível do *goodwill*.

Armstrong, Barth, Jagolinzer, e Riedl (2010) realizaram um estudo onde observaram a reação do mercado europeu de ações, a um conjunto de dezasseis eventos relacionados com a adoção das IFRS. Observaram resultados genericamente positivos, para empresas sedeadas em países de corrente continental.

Bianchi (2009) desenvolveu um estudo em que procurou analisar os efeitos da adoção das IAS/IFRS nas Demonstrações Financeiras das empresas portuguesas não cotadas, tentando identificar, cumulativamente, se os efeitos das adoções das IAS/IFRS, são coincidentes com determinados estudos já realizados, bem como quais as motivações que lhes assistiam, para levar as empresas a iniciar o processo de mudança para o novo normativo.

Na literatura também é possível encontrar trabalhos sobre os efeitos da adoção das IAS/IFRS, nas Demonstrações Financeiras das empresas portuguesas não cotadas, de que são exemplo os elaborados por Pires e Rodrigues (2010) e Costa e Teixeira (2013). Neste trabalho, não seguiremos a metodologia dos referidos anteriormente. Como objetivo deste estudo propomo-nos analisar o impacto no capital próprio da contabilização dos subsídios preconizado no novo normativo, numa amostra de empresas do setor agrícola, não sendo objeto de estudo a implicação global da transição para o novo normativo.

A Contabilização dos Subsídios do Governo e Divulgação de Apoios do Governo

A IAS 20 estabelece o tratamento contabilístico e divulgação de subsídios do Governo e estipula os requisitos de divulgação dos apoios do Governo. Esta norma promulgada em novembro de 1982 manteve-se inalterada durante vários anos.

No atual normativo contabilístico português a NCRF22 teve por base a correspondente IAS 20 adotada pela UE. Embora idênticas quanto aos requisitos para o reconhecimento de um subsídio do Governo, divergem na forma de tratamento contabilístico dos subsídios relacionados com a aquisição de ativos.

Para a IAS20, por regra, os subsídios do Governo devem ser reconhecidos como rendimentos, numa base sistemática, durante os períodos necessários para balanceá-los com os custos relacionados, que se pretende que eles compensem, em conformidade com o seu §24, em que prescreve que os *subsídios do Governo relacionados com ativos, incluindo os subsídios não monetários pelo justo valor, devem ser apresentados no balanço quer tomando o subsídio como rendimento diferido quer deduzindo o subsídio para chegar à quantia escriturada do ativo.*

De acordo com o parágrafo 12 da NCRF 22 os subsídios do Governo não reembolsáveis relacionados com ativos fixos tangíveis e intangíveis devem ser inicialmente reconhecidos nos Capitais Próprios. Subsequentemente devem ser imputados numa base sistemática como rendimentos durante os períodos necessários para balanceá-los com os gastos relacionados que se pretende que eles compensem, no caso de serem respeitam a ativos fixos tangíveis depreciables e intangíveis com vida útil definida. Se respeitarem a ativos fixos tangíveis não depreciables e intangíveis com vida útil indefinida, devem ser mantidos nos Capitais Próprios, exceto se a respetiva quantia for necessária para compensar qualquer perda por imparidade.

O reconhecimento inicial do subsídio em capital próprio proporciona, no ano do reconhecimento do subsídio, um incremento no capital próprio pelo valor total do subsídio. Como refere Grenha, Cravo, Baptista, e Pontes (2009), o tratamento contabilístico adaptado na versão final da NCRF22, para os subsídios relacionados com ativos, vai permitir que as entidades nacionais evidenciem indicadores financeiros efetivamente equivalentes aos que são apresentados por entidades de outros países, onde o tratamento contabilístico de tais subsídios não segue a atual IAS 20.

Metodologia

Para alcançar o objetivo proposto procedemos a recolha da informação financeira referente ao exercício de 2009 de uma amostra de 150 empresas do setor agrícola, da região Norte de Portugal, extraída da base de dados SABI, e que tinham contabilizado subsídios para investimento nesse ano. Dessa amostra eliminamos 26 empresas, pois apenas 124 apresentavam dados completos.

Com base nas suas demonstrações financeiras procedemos a recolha o valor do Capital Próprio, Ativo e Passivo. Tendo em conta que no anterior normativo os subsídios eram inicialmente reconhecidos como passivo, o montante ainda não imputado está relevado na conta Subsídios para Investimentos, que é uma conta de diferimentos.

Assim, na transição para o novo normativo o capital próprio das empresas em análises sofrerá um incremento, correspondente ao valor ainda não imputado dos subsídios reconhecidos. Essa variação pode ter implicações nos rácios de autonomia financeira e de solvabilidade.

A autonomia financeira mede-se através do quociente entre o valor dos seus capitais próprios e o valor do seu ativo líquido num dado momento. Este conceito representa a maior ou menor capacidade de uma empresa ou entidade fazer face aos seus compromissos financeiros através dos seus capitais próprios.

O Rácio de Solvabilidade trata-se de uma medida da relação entre os capitais próprios e os capitais alheios de uma empresa. Quanto mais elevado for este rácio, mais estável financeiramente será a empresa. Pelo contrário, um valor muito baixo indicia pouca viabilidade da empresa no futuro, porque é sinónimo de uma grande fragilidade económico-financeiro.

Apresentação dos resultados

Dos resultados obtidos verificamos que o capital próprio das empresas em análise, sofreu, em média, uma variação positiva de aproximadamente 4,5%. Tal alteração no capital próprio, considerando o valor do ativo, que se manteve inalterado, provocou uma variação positiva no rácio de autonomia financeira que, em média, aumentou 4,7%. Esta variação média verificada neste indicador variou entre um mínimo de 0 e um máximo de 16%. Observamos que o rácio de autonomia financeira de 38 empresas em estudo (cerca de 30%) não sofreu qualquer variação, o que se deve, essencialmente, a um reduzido valor de subsídios recebidos, face a um valor relativamente elevado do capital próprio.

No que respeita ao rácio de solvabilidade, a variação média de 4,5% no capital próprio, considerando a variação simétrica provocada no passivo, implicou um aumento médio no referido rácio superior a 11%.

Constatou-se que 5 empresas (4%) não sofreram qualquer variação no seu rácio de solvabilidade e cerca de 22% das empresas do estudo, sofreu uma variação positiva superior a 15%.

Conclusões

A análise efetuada teve por base apenas a implicação da contabilização dos subsídios para investimento de forma isolada, não tendo sido objeto de estudo a implicação global da transição para o novo normativo.

O fato do novo Sistema de Normalização Contabilística preconizar um tratamento contabilístico diferente do estabelecido na IAS 20, permite às empresas portuguesas apresentar indicadores económico-financeiros próximos dos apresentados por empresas congéneres de outros países europeus onde o reconhecimento inicial do subsídio em capital próprio é o que vigora. Para além disso, aquando da apresentação de candidaturas a fontes de financiamento ou a determinados programas ou fundos europeus poderão aumentar as suas hipóteses de sucesso, pois estes exigem na maioria das vezes que as empresas apresentem percentagens ou valores mínimos em determinados rácios.

As variações verificadas no capital próprio devem ser analisadas com alguma ponderação, pois resultaram de um novo procedimento contabilístico, não se tendo registrado um real reforço ou diminuição da estrutura de capitais das empresas objeto de estudo.

Referências

- Armstrong, C. S., Barth, M. E., Jagolinzer, A. D., & Riedl, E. J. (2010). Market Reaction to the Adoption of IFRS in Europe. *The Accounting Review*, 85(1), 31–61. doi:10.2308/accr.2010.85.1.31
- Bianchi, M. (2009). *Processo preparatório de transição POC para NCRF/SNC: motivações e impactes* (Dissertação de Mestrado em Contabilidade). Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Porto, Portugal.
- Costa, P., & Teixeira, A. (2013). O impacto da adoção do SNC no capital próprio das empresas Portuguesas. Obtido de http://comum.rcaap.pt/bitstream/123456789/5418/1/Artigo_comCapa.pdf
- Ding, Y., Jeanjean, T., & Stolowy, H. (2005). Why do national GAAP differ from IAS? The role of culture. *The International Journal of Accounting*, 40(4), 325–350. doi:10.1016/j.intacc.2005.09.004
- Grenha, C., Cravo, D., Baptista, L., & Pontes, S. (2009). *Anotações ao sistema de normalização contabilística*. Lisboa: Câmara dos Técnicos Oficiais de Contas.
- Hung, M., & Subramanyam, K. R. (2007). Financial statement effects of adopting international accounting standards: the case of Germany. *Review of Accounting Studies*, 12(4), 623–657. doi:10.1007/s11142-007-9049-9
- Perramon, J., & Amat, O. (2007). IFRS introduction and its effect on listed companies in Spain. *Economics Working Papers*, 975. Obtido de http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1002516
- Pires, A., & Rodrigues, F. (2010). O efeito da aplicação do SNC no Capital Próprio: Evidência em 50 empresas sujeitas a Revisão Legal de Contas. Em *Livro de Actas das XXII^{as} Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica. Sociedade, Territórios e Organizações: Inclusões e competitividade*. Vila Real.
- Stenka, I., Ormrod, P., & Chan, A. (2008). Accounting for Business Combinations—The consequences of IFRS adoption for UK Listed Companies. *Working Paper Keele University and University of Liverpool*.

Normas de submissão e avaliação de artigos: E3 – Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP (E3)

Submissão, estrutura e formato

O artigo submetido à **E3** deve ser inédito. i.e., não pode ter sido ou estar sendo submetido a outro periódico, em Portugal ou em qualquer outro país. Trabalhos publicados em anais de encontros científicos, como congressos, seminários, simpósios etc. são considerados inéditos. Portanto, a **E3** estimula autores desses trabalhos a formatá-los no padrão de artigos e submetê-los para avaliação.

Os artigos submetidos à **E3** serão, preliminarmente, examinados pelo Editor quanto à sua adequação à missão e objetivos do periódico. Caso atendam essa condição, serão avaliados pelo sistema de avaliação cega por pares (*double blind review*) por, no mínimo, dois consultores do Corpo de revisores (*referees*) do periódico.

Os artigos podem ser submetidos em português.

Os artigos serão submetidos por meio de formulário electrónico disponível no site da revista (<http://www.revistae3.com>)

O editor de texto aceite é o Word 6.0 ou superior;

Fonte: Times New Roman, tamanho 12;

Espaçamento entre linhas: 1,5.

Alinhamento: justificado;

Margens: superior e esquerda: 3 cm, inferior e direita: 2 cm;

Número de palavras, incluindo título, resumo, texto, referências e ilustrações: entre 6.000 e 8.000 palavras para artigos teórico-empíricos;

As citações devem ser feitas no corpo do texto no sistema autor-data, incluindo os números de páginas (quando for o caso), conforme norma da Associação Americana de Psicologia (APA);

As referências completas das obras citadas deverão ser apresentadas em ordem alfabética no final do texto, conforme orientações da APA;

As ilustrações, tais como figuras, quadros e tabelas devem ser elaboradas segundo as normas da APA, sempre em preto e branco, juntamente com legendas, créditos e fonte. Caso haja ilustrações importadas de outros programas, como o Excel e Power Point, enviar também o arquivo de origem;

Notas de referência e explicativas devem ser evitadas. As notas estritamente necessárias devem ser numeradas sequencialmente no corpo do texto e inseridas no final do texto, antes das referências;

O artigo deverá ser submetido em um arquivo contendo o texto do artigo propriamente dito, com as características descritas a seguir. Na primeira página deverão constar: a. título do artigo (em português e em inglês); b. resumo, contendo entre 120 e 160 palavras; c. entre três e cinco palavras-chave; d. abstract (texto com o mesmo conteúdo do resumo em inglês); e. key words. A partir da segunda página deve vir o corpo do artigo;

Para garantir o anonimato do processo de avaliação o(s) autor(es) não deve(m) se identificar no corpo do artigo;

O conteúdo dos artigos deve conter, sempre que possível: a. objetivos; b. marco teórico de referência; c. metodologia; d. resultados e discussão; e. conclusões, limitações, recomendações de natureza académica e prática; f. referências; e g. apêndices e anexos.

Processo de avaliação

O objetivo da avaliação é ajudar os autores a melhorar a qualidade de seus trabalhos, fornecendo avaliações construtivas e em tempo razoável, preparadas por acadêmicos experientes. A **E3**, considera o processo de avaliação etapa fundamental para o aperfeiçoamento dos artigos. Por esse motivo, os avaliadores da **E3** são incentivados a apresentar, além do parecer quanto à publicação, sugestões de melhoria quanto ao conteúdo e à forma do texto.

O processo de avaliação de artigos submetidos à **E3** consta de duas etapas. A primeira, uma avaliação preliminar do Editor e Editores Adjuntos, que examina a adequação do trabalho à linha editorial do periódico e fazem a avaliação preliminar (*Desk Review*). A segunda, a avaliação propriamente dita, no sistema avaliação cega por pares (*double blind review*), a ser realizada por dois consultores ad hoc.

A avaliação considera, primordialmente, a qualidade científica do texto, com foco nos seguintes aspectos:

- Atualidade do tema;
- Originalidade do trabalho;
- Relevância e consistência teórica do texto para o desenvolvimento da área de conhecimento;
- Qualidade do referencial teórico utilizado;
- Qualidade de redação e organização do texto;
- Contribuição do trabalho para o conhecimento administrativo e/ou para ação administrativa em organizações;
- Metodologia utilizada: propriedade, qualidade, nível de sofisticação;
- Qualidade da análise e discussão dos dados (se for o caso);
- Conclusões: consecução, fundamento e coerência.

O resultado da avaliação será encaminhado ao primeiro autor do trabalho, por email. Estima-se um prazo total de noventa dias, a partir da data de aceitação na avaliação preliminar (*Desk Review*) até o primeiro parecer sobre o artigo;

Depois de aprovado, o artigo passa por revisão ortográfica e gramatical, antes de sua publicação na **E3**.

Responsabilidade por textos publicados na E3

Os artigos publicados na **E3** são de responsabilidade exclusiva do(s) autor(es). Os direitos, inclusive de tradução, são reservados e transferidos à **E3**.

É permitido citar partes dos textos publicados na **E3**, desde que atendidas as condições previstas em legislação que rege a matéria.